

Boxoft Image To PDF Demo. Purchase from www.Boxoft.com to
remove the watermark

Е.Г. Михалкина, Р.Г. Мумладзе

МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

RU
science
RU-SCIENCE.COM

Москва
2015

УДК 65.0(075.8)
ББК 65.290-2я73
М69

Рецензенты:

А.А. Гайденок, д-р экон. наук, проф.,
И.В. Васильева, д-р экон. наук, проф.

Авторы:

Евгения Германовна Михалкина, канд. пед. наук, доц. кафедры
«Менеджмент и организация производства» ФГБОУ ВО РГАЗУ,
Роман Георгиевич Мумладзе, д-р экон. наук, проф., завкафедрой
«Менеджмент и организация производства» ФГБОУ ВО РГАЗУ

Михалкина, Е.Г.

М69 Менеджмент. Курс лекций для студентов и преподавателей : учебное пособие / Е.Г. Михалкина, Р.Г. Мумладзе. – М. : Издательство «Русайнс», 2015. – 172 с.

ISBN 978-5-4365-0594-7

DOI 10.15216/978-5-4365-0594-7

Данное учебное пособие содержит полный курс лекций по дисциплине Менеджмент. Используя данный конспект лекций при подготовке к сдаче экзамена, студенты смогут в предельно сжатые сроки систематизировать и конкретизировать знания, приобретенные в процессе изучения этой дисциплины; сосредоточить свое внимание на основных понятиях, их признаках и особенностях; сформулировать примерную структуру (план) ответов на возможные экзаменационные вопросы.

Издание предназначено для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.00.00 "Экономика и управление", а также другим направлениям подготовки высшего образования бакалавриата, в которых учебный план предусматривает изучение данной дисциплины.

Пособие рассчитано на все формы обучения, в том числе и на заочную (дистанционную).

Данный конспект лекций может быть также интересен преподавателям учреждений высшего и среднего профессионального образования для использования его в учебном процессе.

ISBN 978-5-4365-0594-7

© РУСАЙНС, 2015

© Михалкина Е.Г., Мумладзе Р.Г.,
2015

Содержание

Предисловие	4
Лекция 1. Менеджмент. Основные понятия	5
Лекция 2. Менеджмент. История развития	13
Лекция 3. Организация и ее элементы	23
Лекция 4. Организационные структуры управления	35
Лекция 5. Управленческая деятельность	45
Лекция 6. Управленческие решения. Основные понятия.....	51
Лекция 7. Управленческий контроль.....	59
Лекция 8. Планирование и прогнозирование в системе менеджмента	66
Лекция 9. Основы управления персоналом и научной организации труда	83
Лекция 10. Информационное обеспечение управления	91
Лекция 11. Этика и основы социальной психологии в управлении	100
Лекция 12. Теории и модели мотивации	113
Лекция 13. Типы руководителей и стили руководства. Лидерство, влияние, власть	126
Лекция 14. Типология работников.....	141
Лекция 15. основы делового общения. Конфликты и их последствия.....	149
Глоссарий	163
Список использованных источников и литературы.....	169

Предисловие

Менеджмент является фундаментальной наукой, однако не следует забывать о ее прикладном назначении. «Менеджмент – это наука и искусство» – говорят современные управленцы. Изучение дисциплины «Менеджмент» играет ключевую роль в обучении студентов по направлению 38.00.00 "Экономика и управление".

Цель данного учебного пособия – оказание помощи студентам в организации как самостоятельного, так и аудиторного изучения курса «Менеджмент». В нем рассмотрены важнейшие вопросы современной теории и практики менеджмента в соответствии с рабочей программой обучения бакалавров.

Структура и содержание учебного пособия "Менеджмент. Курс лекций" соответствует требованиям Государственного образовательного стандарта высшего образования и предназначен для освоения студентами вузов дисциплины 'Менеджмент'. Лаконичное и четкое изложение материала, продуманный отбор необходимых тем, достаточное количество иллюстраций позволяют быстро и качественно подготовиться к семинарам, зачетам и экзаменам по данному курсу.

Пособие может быть использовано преподавателями управленческих дисциплин, а также слушателями учебных центров переподготовки специалистов, институтов повышения квалификации. Представленный в форме конспекта материал может быть полезен и руководителям российских предприятий в их практической деятельности.

Содержание учебного пособия разработано как часть комплекса учебно-методического обеспечения дисциплины «Менеджмент». Работа с пособием не отменяет работу студентов с основной и дополнительной учебной литературой, рекомендуемой для освоения данной дисциплины.

Лекция 1. Менеджмент. Основные понятия

Содержание лекции:

1. Понятия «менеджмент», «менеджер», «руководитель»;
2. Процесс управления, его составные части;
3. Цели и задачи менеджмента, принципы и условия его эффективности;
4. Иерархическая решетка управления.

Цель и задачи лекции:

Изучение основных понятийных категории теории и практики менеджмента, формирование потребности и мотивации к изучению дисциплины.

Рекомендуемая продолжительность: 2 ак. часа.

Управление выступает в качестве осознанной целенаправленной деятельности человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды (общества, живой и неживой природы, техники) для достижения каких-либо целей

Для возникновения необходимости управления деятельностью человека обязательно соблюдение как минимум **трех условий:**

1. наличие органов управления;
2. наличие объекта управления;
3. наличие цели, которая не может быть достигнута непосредственно объектом управления.

Менеджмент (англ. management – управление, организация) – система программно-целевого управления, перспективного и текущего планирования, организации производства и реализации продукции. Он изучает наиболее рациональную организацию и управление производством, коллективом.

Менеджмент – это особый тип социального управления. Как вид управления, менеджмент – это всегда управление хозяйственной деятельностью.

Менеджмент – это комплекс взаимосвязанных действий:

- организация и управление (производством, коллективом);
- постановка и корректировка задач;
- разработка этапов работы;
- принятие решений;
- налаживание коммуникаций (методов и форм передачи информации);
- регулирование процессов;

- сбор, обработка и анализ информации;
- подведение итогов работы.

Существует более 200 определений менеджмента, наиболее употребляемые из которых представлены ниже.

Менеджмент – умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей.

Менеджмент – эффективное использование и координация таких ресурсов, как капитал (производительный, финансовый, информационный, человеческий) для достижения целей с максимальной эффективностью.

Цели менеджмента:

- Получение (увеличение) прибыли.
- Повышение эффективности хозяйствования.
- Удовлетворение потребностей рынка.
- Решение социальных вопросов.

Задачи менеджмента:

- Организация производства конкурентоспособных товаров.
- Совершенствование производственного процесса.
- Внедрение новейших наукоёмких и ресурсосберегающих технологий.

- Повышение качества продукции.
- Снижение затрат на производство.

История менеджмента рассматривается в тесной связи с эволюцией социально-экономических условий развития мирового сообщества. Принято выделять пять основных этапов развития менеджмента.

1. Промышленный переворот (с 20-30-х по 80-90-е гг. XIX в.)

Техническая база: изобретены и внедряются паровая и хлопкоочистительные машины, вулканизация резины, другие новые промышленные технологии.

Инфраструктура для развития промышленности: начинают функционировать национальная система железных дорог, система каналов, телеграф и пр.

Формируются общенациональные рынки.

Возникновение предприятий как действенной формы социальной организации работников.

Конкуренция как форма разорения или поглощения соперника.

2. Эпоха массового производства (первые три десятилетия XX в.)

Внедрение конвейерной системы, массовый выпуск продукции, резкое снижение стоимости товаров.

Малонасыщенный рынок.

Конкуренция как предложение стандартизированного продукта по самой низкой цене.

Четкая дифференциация отраслей.

Хорошие перспективы экономического роста для компаний.

Слабое вмешательство государства в бизнес.

3. Эпоха массового сбыта (30-50-е гг. XX в.)

Насыщение спроса на товары и услуги.

Переход от стандартной продукции к дифференцированной.

Смена производственной ориентации на рыночную.

Усиление роли внешней среды в деятельности предприятия.

Государственное регулирование экономики.

4. Постиндустриальное общество (60-90-е гг. XX в.)

Новое качество жизни: высокий уровень благосостояния граждан, высококачественные товары, индустрия досуга.

Новые условия производства: быстроизменяющиеся технические решения, вложения капитала в НИОКР, увеличение неопределенности внешней среды.

Растущие ограничения со стороны государства: недовольство потребителей, вторжение иностранных конкурентов, меняющаяся трудовая мораль, все большая нехватка ресурсов.

Смещение социальных приоритетов, концентрация внимания на таких негативных явлениях, как загрязнение окружающей среды, обман потребителя через нечестную рекламу, манипуляция общественным мнением.

5. Постэкономическая эпоха (с начала XXI в.)

Новая экономика: от расточительности ресурсов к ресурсосбережению; разумное ограничение роста производства; рост сферы услуг.

Переход к информационному обществу: прогресс в информационных и телекоммуникационных технологиях.

Глобализация хозяйства: развитие транснациональных компаний; прозрачность политических границ; всемирные рынки; интеграция через информационные сети.

Изменение жизненных приоритетов: самоограничение материального потребления.

Ориентация на неэкономические и нематериальные ценности, здоровая экология.

Возникновение менеджмента как вида управленческой деятельности было обусловлено следующими причинами:

- 1) разделение труда,
- 2) технологическое усложнение процесса производства,
- 3) усложнение структуры производства.

Менеджер – наемный управляющий, профессионал по организации и управлению производством, сбытом и сервисом, обладающий административно-хозяйственной самостоятельностью.

Понятия «менеджер» и «руководитель» не тождественны. Каждый менеджер – это руководитель. Руководителя же, чья деятельность не направлена на получение конкретного экономического результата, менеджером назвать нельзя.

Решите задачу: Вы начальник отдела по обработке писем. На летний период (время отпусков Ваших сотрудников) в ваш отдел были направлены на практику два студента. Заработная плата им не выплачивается по условиям договора с учебным заведением.

Первый печатает письмо 5 мин., подписывает и заклеивает конверт - 1 мин.; второй печатает письмо 10 мин., подписывает и заклеивает конверт - 5 мин. Помните, что менеджер - это эффективный управленец.

Задание: как повысить производительность труда практикантов?

В табл. 1.1 представлены различия в определении менеджера и руководителя в разных экономических системах.

Таблица 1.1

**Различия в определении менеджера и руководителя
в разных экономических системах**

Руководитель (административно-командная система)	Менеджер (рыночные отношения)
Авторитет опирается на: 1) формальный статус руководителя в организации; 2) формальную компетентность; 3) наличие практического опыта; 4) формальное право на принятие решений, в т.ч. по кадровым проблемам и материальному вознаграждению; 5) следование жестким инструкциям, подчинение вышестоящему руководству, партийной дисциплине.	Авторитет менеджера основывается на: 1) заинтересованности в творческом подходе; 2) искусстве стратегического управления и умении осуществлять общее руководство; 3) умении сотрудничать и мотивировать людей; 4) искусстве планирования деятельности; 5) готовности к риску; 6) духовном и физическом здоровье; 7) быстрой реакции на изменения, происходящие во внешней и внутренней среде организации.

Качества, необходимые современному менеджеру:

- Глубокие познания в организации производства, экономике, финансах и своей области деятельности.
- Знания в области человеческих отношений, позволяющие 1) успешно работать с людьми, 2) добиваться их заинтересованности в повышении экономических результатов деятельности предприятия.
- Предприимчивость (способность добиваться конкретных экономических и социальных целей благодаря нахождению и реализации нестандартных решений).
- Новаторство, изобретательность.
- Напористость, смелость, целеустремленность.

Лидерские качества:

- 1) умение общаться;
- 2) побуждать работников к творческой деятельности;
- 3) отмечать и оценивать каждое достижение подчиненного;
- 4) находить выход из конфликтной ситуации;
- 5) быть предельно объективным независимо от своих симпатий;
- 6) подбирать, обучать кадры;
- 7) обеспечивать хорошим работникам карьерный рост;
- 8) подчиняться и соблюдать субординацию;
- 9) искусно вести деловые переговоры и др.

Рекомендации начинающему менеджеру:

- Не делайте всё самостоятельно.
- Не считайте себя лучше других.
- Не беритесь за все дела сразу.
- Не переносите на завтра то, что можно сделать сегодня.
- Четко разграничивайте функции работников, определяйте конкретные задания и обязанности.
- Не перекладывайте собственные упущения в работе на других.

В менеджменте различают два вида деления труда: по вертикали и по горизонтали. Горизонтальное деление труда может не проявляться в мелких организациях.

Горизонтальный характер деления труда характеризуется тем, что производится расстановка руководителей по различным подразделениям организации. Особенность ее заключается в том, что горизонтально деленная работа должна быть обязательно скоординирована.



Рис. 1.1 - Схематическое изображение основных уровней управления

Основное назначение вертикального деления труда - координирование деятельности людей, объединенных общей структурой данной организации для выполнения общих целей. Для более наглядного усвоения

основных уровней управления представим их в виде пирамиды (рис. 1.1). Здесь вышестоящий руководитель координирует работу нижестоящих руководителей, способствует образованию различных уровней управления.

Менеджеры бывают разных уровней и решают неодинаковые по уровню сложности задачи. На рис. 1.2 представлена иерархическая решетка управления, распределяющая участников производственных и социально-экономических отношений по видам и уровням управления.



Рис. 1.2 - Иерархическая решетка управления

В табл. 1.2 приведены задачи и особенности труда менеджеров разных уровней.

Таблица 1.2

Задачи и особенности труда менеджеров разных уровней управления

Высший уровень	Средний уровень	Низший уровень
<p>Определяют основное направление деятельности предприятия, его цели и задачи. Более 80% рабочего времени уделяет формированию стратегии развития бизнеса, осуществлению</p>	<p>Несут ответственность за практическую реализацию поставленных перед предприятием целей и задач. В т.ч. за изменение организационных структур, разработку систем производства и сбыта продукции, органи-</p>	<p>Наиболее многочисленная часть управленческого персонала. Их основные функции определяются спецификой предприятия. Обобщенно: 1) планирование деятельности под-</p>

Высший уровень	Средний уровень	Низший уровень
<p>контактов с федеральными, региональными и местными органами власти, банками, поставщиками сырья, материалов, комплектующих и т.д. Оставшееся время уходит на:</p> <p>1) реализацию программ и планов работы, 2) контроль за работой подчиненных.</p> <p>Необходимо знание технологии производства и сбыта продукции.</p> <p>Особенности труда: должны обладать умением подбора и расстановки кадров, в первую очередь руководящих, (т.е. менеджеров второго уровня).</p>	<p>защиту взаимодействия функциональных подразделений компании, своевременное обеспечение высшего руководства необходимой информацией, координацию и управление работой руководителей низшего звена.</p> <p>Особенности труда: <i>требуется способности</i> 1) <i>аналитически мыслить,</i> 2) <i>проявлять гибкость,</i> 3) <i>быстро воспринимать и своевременно реализовывать новые идеи,</i> 4) <i>видеть проблему и</i> 5) <i>использовать новейшие методы и технические средства для её решения.</i></p>	<p>чиненных, 2) организация производственного процесса, 3) мотивация труда персонала, 4) контроль за рациональным расходованием ресурсов и соблюдением правил техники безопасности, 5) сбор, анализ и представление вышестоящему руководству информации о результатах текущей деятельности подразделения.</p> <p>Особенности труда: <i>руководство деятельностью исполнителей работы (рабочих и служащих)</i></p>

Типы менеджмента:

1. *Административный менеджмент* – управление государственными и частными предприятиями (специалисты по управлению высшего звена иерархии менеджмента: руководители предприятий, их заместители и пр.)

2. *Государственный менеджмент* – деятельность звеньев исполнительной власти на общенациональном уровне, на уровне областей, районов, городов, и т.д.

3. *Стратегический менеджмент. Стратегия* – набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений долгосрочного характера.

Стратегическое управление связано с постановкой целей организации и с поддержанием определенных взаимоотношений с окружающей средой, которые позволяют ей добиваться поставленных задач и соответствуют ее внутренним возможностям.

Оно требует предпринимательского организационного поведения.

4. *Производственный менеджмент* – (управление производством) – система элементов, характеризующих производство, его организацию, техническое обслуживание.

Цель производственного менеджмента – выполнение производственной программы, определяющей перечень, количество, сроки и стоимость изготовления продукции.

5. *Иновационный менеджмент. Инновация* – прибыльное (рентабельное) использование новшеств в виде новых технологий, видов продукции и услуг, организационно–технических и социально–экономических решений производственного, финансового, коммерческого, административного и др. характера.

Цель инновационного менеджмента – практическое использование научного, научно – технического результата и интеллектуального потенциала с целью получения нового или улучшения уже производимого продукта, способа его производства и удовлетворения потребностей общества в конкурентоспособных товарах и услугах.

6. *Управление маркетингом. Маркетинг* – процесс определения, предсказания и создания потребительских нужд и желаний и направление всех ресурсов компании для удовлетворения их с большей прибылью для производителя.

Следовательно, управление маркетингом – деятельность, направленная на разработку концепций и предложений; планирование стратегии маркетинга; осуществление координации деятельности с другими структурными подразделениями предприятия; контроль за достижением целей, поставленных перед маркетингом.

7. *Менеджмент персонала* – управление персоналом на предприятии. Цель управления персоналом – наиболее эффективное использование способностей сотрудников в соответствии с целями предприятия и общества. При этом должно быть обеспечено сохранение здоровья каждого человека и установлены отношения сотрудничества в коллективе.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем состоит сущность менеджмента?
2. Перечислите характерные особенности современного менеджмента.
3. Какими основными качествами должен обладать менеджер?
4. Каковы особенности деятельности менеджеров разных уровней управления?
5. Охарактеризуйте принципы вертикального и горизонтального разделения управленческого труда.
6. Назовите особенности функционального и общего менеджмента.
7. Каковы основные цели и задачи, стоящие перед российским менеджментом?
8. Каковы объективные обстоятельства, способствующие возникновению и формированию менеджмента как науки и практики?

Лекция 2. Менеджмент. История развития

Содержание лекции:

1. Подходы к теории и практике управления;
2. Научные школы управления;
3. Эволюция управленческой мысли;
4. Национальные особенности менеджмента.

Цель и задачи лекции:

Дать представление об истории развития науки управления. Обозначить основные подходы к теории и практике менеджмента. Познакомить студентов с национальными особенностями менеджмента.

Рекомендуемая продолжительность: 2 ак. часа.

В истории менеджмента принято различать 4 основных подхода к теории и практике управления:

1. С позиций различных научных школ (с конца XIX в. – по настоящее время).
2. Процессный (с 20-х гг. XX в. – по настоящее время).
3. Системный (с 50-60-х гг. XX в. – по настоящее время).
4. Ситуационный (с 60-х гг. XX в. – по настоящее время).

Процессный подход к управлению

Основу научного подхода к процессу управления заложил А. Файоль. Развивая его взгляды, авторы процессного научного подхода рассматривают управление как сумму всех управленческих функций, т.е. как взаимосвязанные и взаимообусловленные действия.

Другими словами, управление рассматривается как непрерывный циклически повторяющийся процесс (рис. 2.1 - 2.3).



Рис. 2.1. Основные функции процесса управления



Рис. 2.2 - Процесс управления



Рис. 2.3 - Цикл управления
Системный подход к управлению

В его основе лежит понятие «*система*» – комплекс взаимосвязанных элементов (подсистем) вместе с их связями и отношениями, обладающий целостными свойствами и находящийся в особом единстве с внешней средой.

Суть: менеджеры должны рассматривать предприятие как совокупность взаимозависимых элементов, которые ориентированы на достижение различных целей под влиянием внешней среды (рис. 2.4).

Один из авторов системного научного подхода к менеджменту Ч. Барнард считал, что любое предприятие – это социальная система. Он говорил: «Организация – комплекс физических, биологических, личностных и социальных компонентов, которые находятся в специфическом системном отношении в связи с кооперацией двух или более лиц для получения, по крайней мере, одного определенного результата».



Рис. 2.4 - Организация как система

Ситуационный подход к управлению

Возник в 60-е гг XX в. Большой вклад в теорию управления, возможность прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям, не набор предписываемых рекомендаций, а скорее способ мышления, Основная идея – универсальных решений нет.

1. Руководитель должен знать методы управления;
2. Необходимо учитывать сильные и слабые стороны каждого метода;
3. Необходимо уметь выделять наиболее значимые факторы ситуации;
4. Умение максимизировать полезные результаты деятельности и минимизировать недостатки.

Впервые о необходимости учета фактора конкретной ситуации в процессе управления заявила автор научной школы человеческих отноше-

ний М. Фоллетт: «...различные ситуации требуют различных типов знаний...».

Суть: в увязке конкретных приемов управления с реальными ситуациями для достижения целей организации.

Таким образом, знание теории менеджмента является лишь фундаментом, на базе которого менеджер, исходя из реальной ситуации, должен принимать решение, сообразуясь с конкретной обстановкой.

Научные школы управления

Школа научного управления (1885-1920 гг.):

Создана Фредериком Уинслоу Тейлором. Суть подхода: «Управление должно иметь свои законы, научные методы, формулы, принципы. Оно должно быть основано на измерениях, рационализации, систематическом учете».

Ф.У. Тейлор считал, что необходим научный подход к организации труда. Это предполагает:

- 1) хронометраж;
- 2) расчет норм выработки (рис. 2.5);
- 3) наблюдение за рабочим циклом;
- 4) выявление резервов роста производительности труда через анализ полученных результатов.

Он вводит сдельную систему оплаты труда. Лучшие работники определяются на основе научных критериев: профессионализма, силы, ловкости и сообразительности. Вводится понятие *экономического человека*.

Для повышения эффективности производства необходимо сотрудничество администрации и рабочих. Ф. Тейлор предложил ввести систему распределения труда и персональную ответственность за порученное дело.



Рис. 2.5 - Определение средней выработки

Френк Гилберт (последователь Тейлора), занимаясь научными проблемами управления, написал книги «Азбука научной организации труда» и «Изучение движений». Он:

1) организовал систематическую подготовку инструкторов по НОТ (научной организации труда);

2) разрабатывал наилучшие методы выполнения работ (целесообразное устройство рабочего места, рациональные способы подачи материалов, удобные инструменты и приспособления);

3) ввел понятие инструкционных карточек, явившихся прототипом современных должностных инструкций.

Школа административного управления (1920-1950 гг.):

Основана на научном подходе, разработанном Анри Файолем. Главная идея – рациональное построение организации как иерархической структуры. Файоль впервые описал *функции управления*:

1. Техническая (технологическая) деятельность.

2. Коммерческая деятельность (закупка, продажа, обмен).

3. Финансовая деятельность (поиск капитала и его эффективное использование).

4. Защитная деятельность (защита собственности и личности);

5. Бухгалтерская деятельность (инвентаризация, балансовые ведомости, издержки, статистика);

6. Административная деятельность (воздействие на персонал).

Файоль разработал ряд *универсальных принципов управления*:

1. Разделение труда.

2. Полномочия и ответственность.

3. Дисциплина.

4. Единоначалие.

5. Единство направления.

6. Подчиненность личных интересов общим.

7. Вознаграждение персонала.

8. Централизация.

9. Скалярная цепь.

10. Порядок.

11. Справедливость.

12. Стабильность рабочего места для персонала.

13. Инициатива.

14. Корпоративный дух.

Таким образом, по мнению А.Файоля, управление является универсальным процессом, состоящим из нескольких взаимосвязанных функций.

Школа человеческих отношений и поведенческих наук (с 1930 гг. – по настоящее время):

Авторами школы человеческих отношений считают Мери Фоллетт и Элтона Мэйо. Они утверждали, что достигнуть увеличения выработки можно при большем внимании и заботе о подчиненных со стороны руко-

водителя. Чувство коллективизма, коллективной ответственности, сплоченность и групповой фактор помогают работникам проникнуться целями организации и более успешно реализовывать их. Управление приобретает черты социализации и психологизации. Основная задача менеджмента – поставить себе на службу социальные и психологические мотивы деятельности, способности работников. Рассматривается модель *социального человека*. Один из мотивов эффективной деятельности – хорошие взаимоотношения в коллективе.

$$\frac{\text{Результат}}{\text{труда}} = \frac{\text{Мотивация}}{\text{-----}} + \frac{\text{Способности}}{\text{исполнителя}}$$

Эффективность труда работника в значительной степени зависит от знания руководителем мотивов его поведения. В свою очередь грамотное использование методов наук о поведении человека может способствовать повышению эффективности деятельности предприятия или организации в целом.

Основные положения школы «человеческих отношений».

1. Человек является «социальным существом».
2. Строгая иерархия подчиненности, формализация организационных процессов несовместимы с «природой человека».
3. Решение «проблемы человека» – дело предпринимателей.

На место формализации организационных процессов, строгой иерархии подчиненности, свойственных «классической» теории, концепция «человеческих отношений» ставит необходимость тщательного учета неформальных аспектов организации, создание новых средств повышения производительности труда. По мнению теоретиков этой школы, к ним относятся «просвещение служащих», «групповые решения», «паритетное управление» и «гуманизация труда».

Представители школы «человеческих отношений» считают, что групповые ценности являются наиболее важным условием научной организации управления. Они подвергают критике тейлоризм, ограничивающий задачи управления стимулированием индивидуальных усилий рабочих, обосновывают необходимость стимулирования не индивидов, а группы.

Школа количественных методов (с 1950 гг. – по настоящее время):

Возникла в результате бурного развития точных наук (математики физики), а также компьютеризации управления. Суть: для решения задачи управления разрабатывается модель процесса управления – это схематическое отображение будущей реальной ситуации. Задавая различные количественные значения переменным величинам можно рассчитать сколь угодно большое число вариантов решения задачи и выбрать наилучший из них. Таким образом, чем точнее выполнены расчеты, тем выше степень получения искомого результата в реальной ситуации.

Обобщим представление об эволюции управленческой науке и практике в табл.2.1.

Таблица 2.1

Эволюция управленческой мысли

Период	Выдающиеся представители	Вклад в науку и практику управления
<i>Школа научного управления</i>		
1885-1920 г.г.	Тейлор, Гилберт, Гант, Форд, и др.	1. использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи (хронометраж, нормирование и пр.); 2. отбор работников для выполнения конкретных задач, их обучение; 3. обеспечение работников необходимыми ресурсами для эффективного выполнения задач; 4. систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности; 5. отделение планирования и обдумывания от самой работы.
<i>Классическая административная школа управления</i>		
1920-1950 г.г.	Файоль, Мунн, Друкер, Лайкерт, МакГрегор, и др.	1. развитие принципов управления, следование которым обеспечивает успех; 2. описание функций управления; 3. системный подход к управлению всей организацией.
<i>Школа человеческих отношений и поведенческих наук</i>		
1930-1950 г.г. – школа человеческих отношений; 1950-по наст. время – школа поведенческих наук.	Фоллетт, Мэйо, Маслоу, и др. (психология и социология); Лайкерт, Герцберг, и др. (мотивация, характер, лидерство).	1. применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности трудом а, следовательно, и производительности; 2. применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации так, чтобы качества, свойства и потенциал работника использовались в соответствии с их направленностью; 3. учет в управленческой деятельности особенностей психологии малых групп и коллективов.
<i>Школа количественных методов</i>		
1950-по наст. время.	Черчмен, Марч, Саймон, Форестер, Мескон и др.	1. углубление понимания сложных управленческих проблем, благодаря разработке и использованию моделей (исследование операций, моделирование, теория игр, теория решений, и пр.); 2. развитие количественных методов в помощь руководителям для принятия решений в сложных ситуациях.

Национальные особенности менеджмента

Современные экономические отношения связывают национальные экономики и в значительной степени нейтрализуют национальные особенности экономического поведения. Нередко говорят о том, что экономическая деятельность и менеджмент становятся интернациональными, утрачивают национальную специфику. Такое утверждение верно лишь отчасти. Национальная специфика по-прежнему обнаруживается в том, как ведут себя люди в экономической сфере.

Необходимость учета национальных особенностей управления обусловлена тем, что:

1. В настоящее время многие организации активно взаимодействуют с зарубежными партнерами. В процессе совместной работы могут возникать проблемы, связанные с тем, что партнеры действуют в соответствии с традициями, принятыми в их культуре, порой не понятной другим участникам.

2. Опыт зарубежных компаний может быть полезен в других культурах. Особенно это важно в эпоху глобализации экономик различных стран и менталитетов.

3. Может случиться так, что менеджер найдет работу за границей, либо отправится за рубеж в целях обучения и (или) повышения квалификации.

В рамках данной лекции мы приведем лишь сравнительные характеристики зарубежных моделей менеджмента (табл. 2.2) и обозначим особенности российского менеджмента (рис. 2.6).

Таблица 2.2

Сравнительная характеристика зарубежных моделей менеджмента

Япония	США	Германия
<i>Структура управления компанией</i>		
Нестандартная, гибкая	Формализованная	Формализована, но не так жестко как в США
<i>Характер принятия решений</i>		
Коллективный, на основе единогласия	Индивидуальный	Коллегиальный
<i>Форма ответственности</i>		
Коллективная	Индивидуальная	Различная
<i>Организация контроля</i>		
Коллективная	Индивидуальная	Строгий контроль за деятельностью подразделений
<i>Скорость служебного роста</i>		
Замедленная	Быстрая	Средняя
<i>Критерий продвижения по службе</i>		
Возраст и стаж	Личный результат	Образование и опыт

<i>Главное качество менеджера</i>		
Координация действий подчиненных	Профессионализм	Профессионализм
<i>Организация управления</i>		
На группу	На отдельную личность	На коллектив
<i>Оценка результата управления</i>		
По коллективному результату	По индивидуальному результату	По коллективному результату с учетом индивидуальных способностей
<i>Отношения менеджера с подчиненными</i>		
Личные, неформальные	Формализованные	Жесткая административная подчиненность наряду с широким использованием методов убеждения
<i>Форма подготовки менеджеров</i>		
Универсальный тип	Узкоспециализированный тип	Специализированный тип
<i>Система найма на работу</i>		
Долгосрочная (пожизненный найм)	Краткосрочная	Долгосрочная
<i>Система оплаты труда</i>		
По результатам работы коллектива	По индивидуальному конечному результату	Дифференцирована в зависимости от образования, должности, стажа работы и результатов труда
<i>Основа организации</i>		
Гармония	Эффективность	Обеспечение конкурентоспособности продукции и жесткое планирование
<i>Отношение к работе</i>		
Главное – выполнение обязанностей	Главное – реализация идей	Главное – технологическая дисциплина
<i>Конкуренция</i>		
Практически нет	Сильная	Сильная
<i>Гарантии для работников</i>		
Высокие	Низкие	Средние



Рис. 2.6 - Особенности российского менеджмента

Вопросы для обсуждения:

1. Перечислите и дайте краткую характеристику основным направлениям научной управленческой мысли.
2. В чем заключается суть количественного научного подхода в менеджменте?
3. Изложите содержание процессного подхода.
4. Каково отличие между системным и ситуационным научными направлениями?
5. Дайте краткую характеристику японской модели менеджмента.
6. В чем заключается отличительная особенность менеджмента в США?
7. Назовите характерные особенности менеджмента в Германии.
8. Имеются ли в России возможности для использования зарубежного опыта менеджмента?
9. Каковы основные проблемы менеджмента в России? Назовите пути их решения.

Лекция 3. Организация и ее элементы

Содержание лекции:

1. Внешняя и внутренняя среда организации;
2. Функции формального и неформального управления в организации;
3. Элементы организации: цели и миссия, персонал, управление, финансы, технология, структура.

Цель и задачи лекции:

Дать понятие "организация". Обозначить различия формальных и неформальных организаций. Рассмотреть факторы внешней и внутренней среды организации. Дать характеристику основным элементам организации.

Рекомендуемая продолжительность: 3 ак. часа.

Внешняя и внутренняя среда организации

Среда – это совокупность объективных условий, в которых осуществляется деятельность субъекта. В табл. 3.1 приведены характеристики внешней и внутренней среды организации.

Таблица 3.1

Характеристики внешней и внутренней среды организации

Внешняя среда организации	Внутренняя среда организации
<p><i>Внешняя среда организации</i> – это факторы, влияющие на деятельность организации, при этом организация влиять на них не может, но обязательно должна их контролировать.</p> <p><i>А) Факторы прямого воздействия:</i> 1) законы и органы власти, контроля и пр.; 2) профсоюзные и общественные организации; 3) поставщики трудовых, финансовых и материальных ресурсов; 4) конкуренты; 5) потребители.</p> <p><i>Б) Факторы косвенного воздействия:</i> 1) международные события (экономические, политические); 2) состояние экономики внутри страны; 3) политические факторы внутри страны; 4) социокультурные факторы; 5) развитие НТП</p>	<p>Любое предприятие обладает <i>внутренней средой</i> – это факторы, влияющие на деятельность организации, контролируемые ею самой. Следовательно, сама организация может их изменять в соответствии с необходимостью.</p> <p>Внутренняя среда – это элементы организации, объединенные культурой предприятия (рис. 3.1) – корпоративной культурой.</p>



Рис. 3.1 - Элементы организации, объединенные культурой предприятия

Формирование организации

На рис. 3.2 представлены факторы, определяющие понятие «организация».



Рис. 3.2 - Факторы, определяющие организацию

Группы людей, созданные по воле руководства для достижения целей организации, называются *формальными*. Они характеризуются официальными отношениями членов трудового коллектива, которые регулируются «деловыми отношениями», в том числе:

- 1) должностными инструкциями,
- 2) административными требованиями,
- 3) приказами,
- 4) распоряжениями.

Стихийно образовавшаяся группа людей, вступивших в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей, признается *неформальной*. Она характеризуется эмоциональными взаимоотношениями на основе психологической совместности людей при их неофициальных контактах.

Как правило, все формальные организации состоят из малых неформальных групп (от 2 до 7 чел.). Здесь люди общаются по интересам, в них формируются нравственные нормы и действительная мораль работающих.

Руководители формальных подразделений должны уметь выявить лидеров малых неформальных групп, наладить с ними контакт и управлять коллективом через этих лидеров.

На рис. 3.3 представлены характеристики организации формального и неформального управления.

Производственный коллектив выполняет 2 функции: экономическую и социальную.



Рис. 3.3 - Характеристики формального и неформального управления

Экономическая функция – заключается в том, что коллектив осуществляет совместную трудовую деятельность на предприятии, в результате которой создаются материальные и духовные ценности с целью последующей их продажи – это ведущая функция коллектива.

Социальная функция – заключается в удовлетворении социальных потребностей членов коллектива, таких как: возможность трудиться, общаться, получать материальное и моральное вознаграждение, делиться опытом и пр.

Для осуществления этих функций при формировании трудового коллектива должен выбираться оптимальный вариант по:

- численности,
- возрасту,
- квалификации,
- психологической совместимости работников.

Факторы, определяющие состояние организации

На рис. 3.4 представлены факторы, определяющие состояние организации, где 1 - уровень техники и технологии; 2 – количество и качество рабочей силы, мотивация; 3 – организация и управление (менеджмент). Альфред Маршалл выделяет управление в отдельный фактор производства наряду с *трудом, землей, капиталом*.

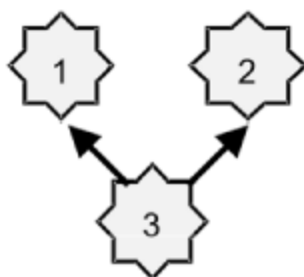


Рис. 3.4 - Факторы, определяющие состояние организации
Элементы организации
 На рис. 3.5 представлены основные элементы организации.



Рис. 3.5 - Основные элементы организации

1. ЦЕЛЬ – то, ради чего данная организация сформировалась, действует и будет действовать в дальнейшем.

Для внешних участников (конкурентов, потребителей, банков, партнеров и т.д.) такие цели называются внешними целями или *миссией организации*.

Для сотрудников организации ставятся внутренние цели (рис. 3.6), которые могут быть *основными* (т.е. представляющими собой те ключевые результаты деятельности, к которым стремится предприятие), и *вспомогательными* (способствующими достижению основных целей).

основные цели: 1 – коммерческие (доля на рынке, рентабельность, платежеспособность и пр.);

обеспечивающие (вспомогательные) цели: 2 – квалификация и опыт работников; 3 – мотивация; 4 – действенность управления; 5 – четкость работы организации и стремление к результату; 6 – плановость; 7 – эффективность использования связанных групп

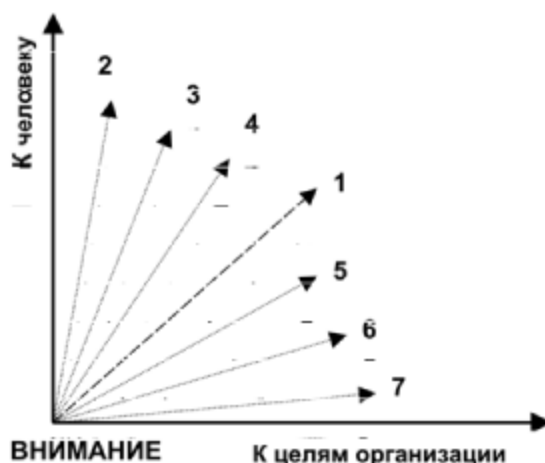


Рис. 3.6 - Цели деятельности организации

Цель – конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным на это и направлена деятельность организации.

Классификация целей:

1) В зависимости от периода установления:

– *долгосрочные* (стратегические) – устанавливаются на длительный срок и определяют желаемое состояние организации в будущем;

– *среднесрочные* (тактические) – устанавливаются на более короткий срок, позволяют скорректировать стратегические цели в зависимости от меняющейся ситуации;

– *краткосрочные* (оперативные) – устанавливаются тогда, когда этого требует ситуация, и обеспечивают срочное принятие решений при реализации текущих задач.

2) В зависимости от содержания цели могут быть:

- политические,
- социальные,
- экономические,
- организационные,
- научные,
- технические,
- информационные и др.

Установление целей организации – одна из главных задач менеджмента.

Миссия – определение перечня текущих и перспективных направлений деятельности организации, выделение приоритетов в стратегии, т.е.

тех основополагающих принципов и норм ведения деятельности, которые будут определять образ предприятия в перспективе.



Рис. 3.7 - Факторы, обуславливающие цели организации

Срок выполнения миссии должен быть обозримым и достаточно небольшим.

Миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данного предприятия от ему подобных.

Положение о миссии – выражение видения своего бизнеса, своей компании. Миссия помогает достичь ясности цели внутри компании, служит фундаментом для принятия всех важных решений, вносит элемент обязательности при достижении целей предприятия, приводит к пониманию и поддержке компании во внешней среде в достижении ее целей.

Единых требований к составлению положения о миссии не существует. Каждое предприятие формулирует его самостоятельно. Но есть пункты, которые обязательно должны найти свое отражение в положении о миссии.

Ф. Котлер считает, что миссия должна вырабатываться с учетом следующих пяти факторов:

- 1) история фирмы, в процессе которой вырабатывалась философия фирмы, формировались ее профиль и стиль деятельности, место на рынке и т. п.;
- 2) существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;
- 3) состояние среды обитания предприятия;
- 4) ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей;
- 5) отличительные особенности, которыми обладает предприятие.

Элементы, конкретизирующие миссию организации:

а) указание на клиентов: миссия организации не может быть определена, если остается неясным, на кого рассчитаны производимые (предоставляемые) ею товары (услуги);

б) указание на продукты и/или услуги, с которыми связана деятельность организации;

в) указание на рынок, на который ориентируется организация;

г) указание на политику организации в области новых технологий;

д) указание на систему ценностей организации, этические принципы её деятельности;

е) указания на преимущества организации по сравнению с её конкурентами;

ж) указание на обязательства перед обществом, которые организация берет на себя;

з) указания на обязательства перед работниками, которые берет на себя организация.

2. ПЕРСОНАЛ – совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация (сотрудники; партнеры, привлеченные для выполнения совместных проектов; эксперты, привлеченные для проведения исследований и пр.)

Эффективная деятельность персонала достигается с помощью менеджмента.

Широкое распространение получила *теория человеческого капитала*, которая, в частности, исследует зависимость доходов субъекта (страны, региона, предприятия, семьи, человека) от природных способностей людей, их знаний, навыков.

$$\boxed{\text{Богатство субъекта}} = \boxed{\text{Трудовой потенциал}} + \boxed{\text{Ресурсы}}$$

В состав человеческого капитала входят:

- здоровье,
- творческие способности,
- образование,
- профессиональные навыки,
- предприимчивость,
- мобильность,
- нравственность.

качественные характеристики

Все это – «трудовой потенциал», т.е. человеческие ресурсы, которые определяются численностью и качественными характеристиками (населения, работников предприятия, членов семьи). Причем именно «качество» играет главную роль в образовании богатства субъекта (страны, региона, предприятия, семьи).

К категории «ресурсов» относят:

- 1) природные ресурсы,
- 2) производственные ресурсы,
- 3) финансовые ресурсы,
- 4) информационные ресурсы,
- 5) духовные ресурсы.

ВЫВОД: идея современного менеджмента: даже обладая всеми необходимыми ресурсами и человеческим капиталом, субъект добьется успеха и процветания только тогда, когда научится правильно управлять ими.

3. УПРАВЛЕНИЕ – это процесс координации различных типов деятельности с учетом их целей, условий выполнения задач, этапов реализации планов.

Все фирмы (за исключением мельчайших) имеют четкую иерархию управления (см. лекцию I).

Важнейшая задача менеджеров всех уровней – не самим выполнять работу, а организовывать других для её выполнения.



Рис. 3.8 - Понятие управления

В менеджменте взаимодействуют два компонента, тесно связанные между собой:

- 1) способность менеджера сделать деятельность фирмы эффективной;
- 2) трудовая активность и творчество персонала, направленные на достижение этой же цели.

Совершенствование организации управления предполагает:

1. Более четкую постановку целей перед звеньями управления;
2. Установление согласованности критериев оценки и стимулов слаженной деятельности звеньев разных уровней;

3. Улучшение формирования объектов и системы управления (концентрация производства, компетентность руководства);

4. Выбор рациональных форм организации управления, совершенствование организационных структур управления (ОСУ);

5. Разработка эффективных методов, программ и алгоритмов, рационализация работ;

6. Внедрение высокопроизводительных операций процессов обработки информации, документооборота;

7. Установление научно обоснованного режима труда аппарата управления (АУП), повышение культуры управления.

4. ФИНАНСЫ – это все денежные и другие средства, которыми располагает или которые может привлечь организация для выполнения собственной деятельности.

Все функции, связанные с финансами, можно разделить на два направления:

1. комплекс денежно-финансовых действий - отношения с банками, управление денежными средствами, финансовые прогнозы и исследования, юридические и налоговые вопросы, проблемы страхования и работа с филиалами;

2. комплекс учетно-контрольных действий - финансовый учет, управленческий учет, оперативная работа с клиентами, бюджетирование, внутренний аудит, информационные системы.

Три основные функции финансов:

1. Распределительная. 2. Стимулирующая. 3. Контрольная.

Выполнение именно этих функций очень важно в процессе менеджмента. Например, от того, как правильно будут распределены финансы, зависит будет ли деятельность организации эффективной.

Необходимым параметром успешной деятельности фирмы и её успешного развития является *материально-финансовая сбалансированность*.

5. ТЕХНОЛОГИЯ – это способ преобразования сырья в готовые продукты и услуги; механизм работы организации по превращению исходных элементов труда в итоговые результаты, являющиеся целью деятельности предприятия.

Технологии могут быть 1) простыми и сложными; 2) требующими больших финансовых вложений и наоборот, дешевыми; 3) наукоемкими; 4) основанными только на мастерстве работников или на их интеллектуальной собственности и т.д. Вид используемых технологий зависит от целей и задач, стоящих перед организацией.

Технология объединяет коллектив людей, выполняя ту или иную работу, каждый сотрудник участвует в создании конечного продукта, сле-

довательно, должна быть слаженность в действиях (рис. 3.9). Именно от технологии зависит, какой тип совместной деятельности применяется в коллективе.

Тип совместной деятельности – это способ взаимодействия в рамках коллективного решения задач или проблем.

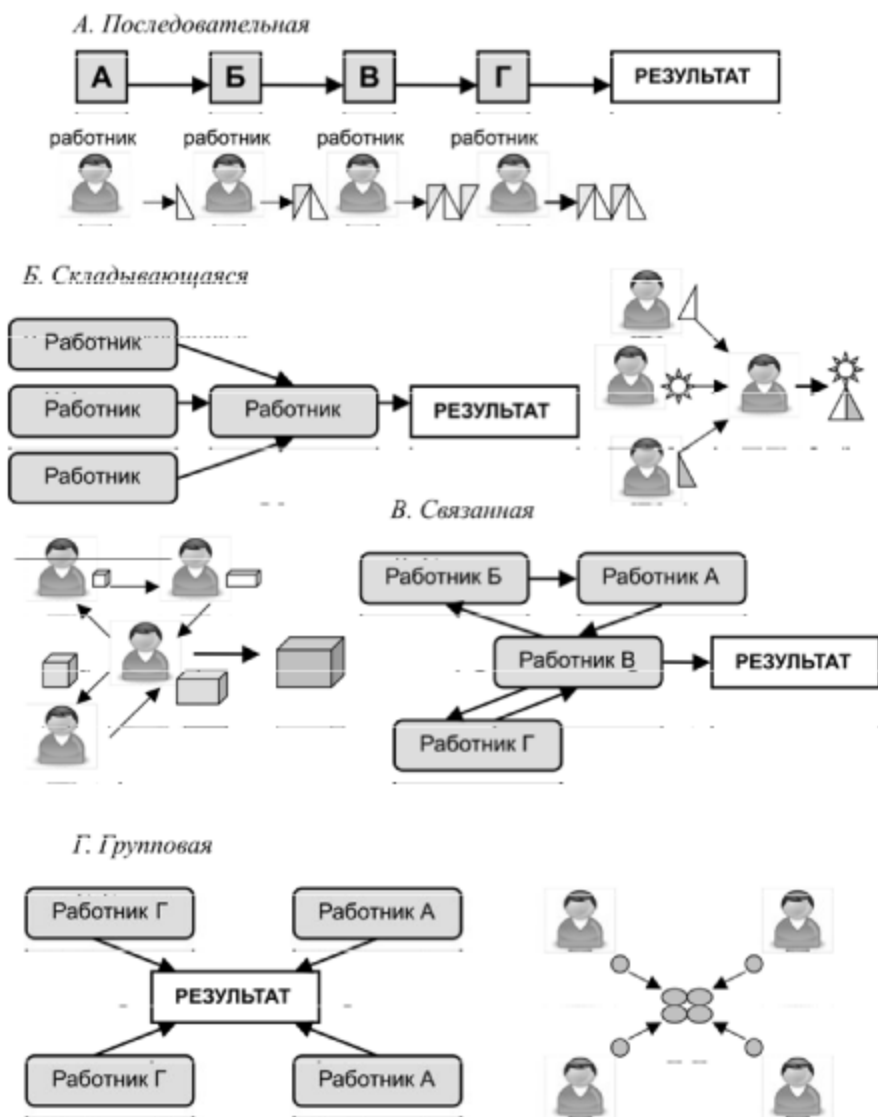


Рис. 3.9 - Разновидности технологий совместной деятельности

6. СТРУКТУРА – наличие отдельных частей организации, соотношения между ними, типы взаимодействия между внутренними элементами (отделами, подразделениями и службами). Это конструкция организации, на основе которой осуществляется управление (рис. 3.10).

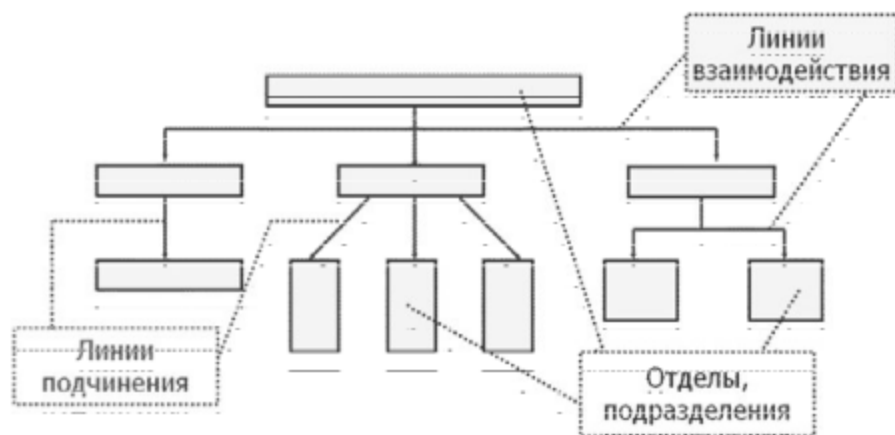


Рис. 3.10 - Организационная структура управления (ОСУ)

ОСУ выражает форму разделения труда в сфере управления и оказывает активное воздействие на процесс функционирования системы управления. Чем совершеннее структура управления, тем эффективнее воздействие на объект управления и выше результативность бизнеса.

ОСУ разнообразны. При выборе той или иной организационной структуры учитывают специальные требования, связанные с оптимальностью, оперативностью и экономичностью управления (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Требования к структуре управления

Оптимальность	Оперативность	Экономичность
Число ступеней управления должно быть минимальным. Чем больше ступеней, тем менее эффективно управление.	Управленческие решения необходимо принимать быстро. С учетом этого требования следует рационально распределять права и ответственность.	Достигается путём оптимального разделения управленческого труда.

Основные факторы и условия, определяющие выбор ОСУ:

1. Масштабы бизнеса и размеры предприятия.
2. Производственные и отраслевые особенности деятельности организации (производство товаров, услуг, купля-продажа).
3. Характер производства (массовый, серийный, единичный).
4. Характер продукции.
5. Уровень механизации и автоматизации производства и управленческих работ.
6. Характер внешней среды.
7. Квалификация работников и пр.

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое "организация", из каких элементов она состоит?
2. Каким образом на деятельность организации влияют факторы внешней среды прямого влияния? Приведите примеры.
3. Каким образом на деятельность организации влияют факторы внешней среды косвенного влияния? Приведите примеры.
4. Перечислите элементы внутренней среды организации. Дайте им краткую характеристику.
5. Приведите примеры формальных и неформальных организаций.
6. Докажите, что в современной организации формальные и неформальные подходы к управлению должны быть сбалансированы.
7. Перечислите основные параметры и задачи целеполагания.
8. Приведите пример миссии организации.
9. Докажите, что потенциал персонала может оказать существенное влияние на результат деятельности организации.
10. Что предполагается под совершенствованием управленческой деятельности?
11. Приведите примеры организации различных типов совместной деятельности на предприятии.

Лекция 4. Организационные структуры управления

Содержание лекции:

1. Организационные структуры управления (ОСУ), их элементы и связи между ними;
2. Типология, принципы и правила построения ОСУ;
3. Сферы применения основных типов ОСУ, их достоинства и недостатки;
4. Делегирование, полномочия, ответственность, норма управляемости.

Цель и задачи лекции:

Дать понятие "организационные структуры". Рассмотреть различные типы ОСУ, выявить их достоинства и недостатки. Обозначить принципы построения ОСУ. Рассмотреть основные и дополнительные факторы, учитываемые при разработке ОСУ.

Рекомендуемая продолжительность: 3 ак. часа.

Организационная структура управления (ОСУ) – это упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации. В ней оптимально распределены функциональные обязанности, права и ответственность, установлены порядок и формы взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

Между элементами ОСУ могут устанавливаться линейные и функциональные отношения.

Линейные отношения – это отношения между руководителем и подчиненным, при которых руководитель принимает решения, касающиеся любых действий подчиненного. Руководитель при таких отношениях называется линейным.

Функциональные отношения – это отношения, при которых руководитель принимает решения, касающиеся деятельности организации только в одной из функциональных сфер (например, в финансовой, производственной, научной). У каждого работника, таким образом, оказывается несколько руководителей, которым он подчиняется лишь в вопросах, находящихся в их компетенции. Руководитель, выполняющий такие функции, называется функциональным.

Для определения структуры управления, следует проанализировать все виды деятельности, необходимые для функционирования предприятия,

выделить из них ключевые, от которых зависит успех дела, и распределить их по блокам.

Прежде, чем построить ОСУ (организационную структуру управления) ответьте на вопросы:

1. Каковы основные компоненты организации?
2. Какие компоненты нужно соединить, а какие – обособить?
3. Какого размера и формы должны быть компоненты?
4. Как их разместить и какие должны быть между ними отношения?

Построение ОСУ осуществляется с учетом следующих принципов:

1. Соответствие структуры управления целям бизнеса.
2. Единство структуры и функции управления.
3. Первичность функции и вторичность органа управления.
4. Рациональное сочетание в ОСУ централизации, специализации и интеграции функций управления.
5. Соотносимость структуры управления с производственной и организационной структурами предприятия.
6. Комплексная увязка в ОСУ всех видов деятельности.
7. Соответствие системы сбора и обработки информации организационной структуре управления.

ОСНОВНОЕ ПРАВИЛО – *вовлекать наименьшее число уровней управления и создавать кратчайшую цепь команд.*

Выбор ОСУ, в наибольшей степени отвечающей целям предприятия и учитывающей конкретные условия деятельности, осуществляется на основе тщательного анализа всех факторов, оказывающих на неё влияние, оценки преимуществ и недостатков различных типов ОСУ.

1. **Основные схемы ОСУ** (см. рис. 4.1):

1.1. *базисные схемы структур управления:* «Линия»; «Кольцо»; «Колесо».

1.2. *производные схемы структур управления:* «Звезда»; «Иерархическая».

2. **Классические структуры управления:** линейные структуры; функциональные структуры; линейно-функциональные структуры.

3. **Специальные структуры управления:**

3.1. *матричная структура;*

3.2. *дивизиональные (дивизионные) структуры:* «Продуктовая»; «Региональная»; «Ориентированная на потребителя».

3.3. *виртуальная или партнерская структура;*

3.4. *другие структуры.*



Схема 1.1.1 Линия

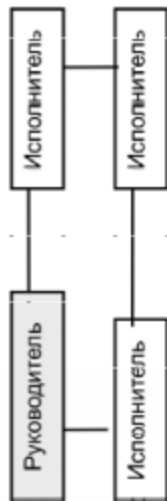


Схема 1.1.2 Кольцо

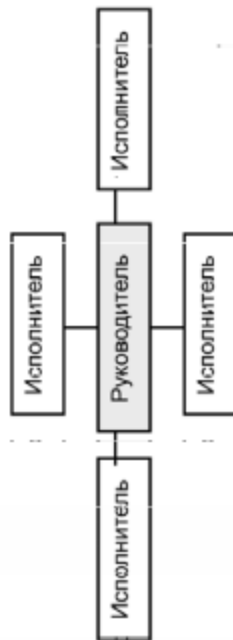


Схема 1.2.1 Звезда

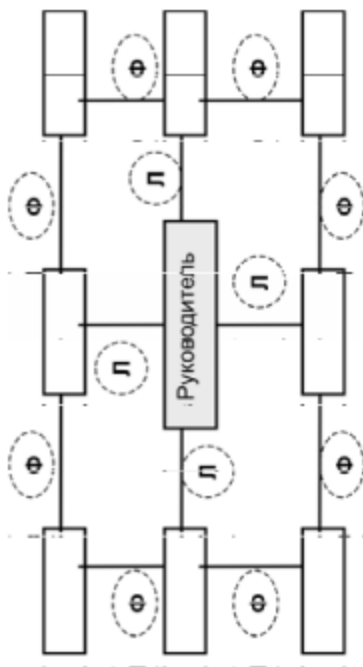


Схема 1.1.3 Колесо

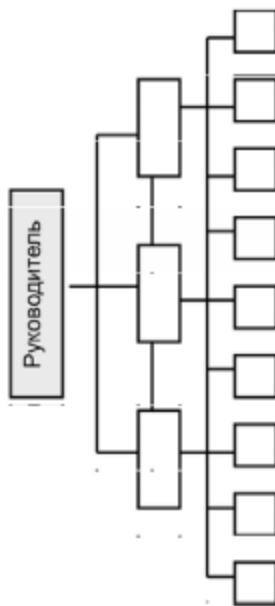


Схема 1.2.2 Иерархическая

Ошибка! Закладка не определена. Рис. 4.1 - Типология структур управления

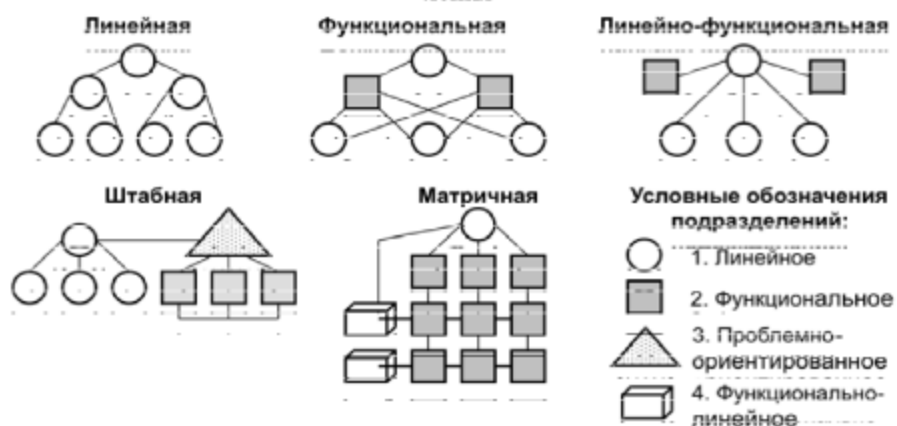


Рис. 4.2 - Схемы основных типов ОСУ

Признаки оптимальной структуры управления:

1. Небольшие подразделения с высококвалифицированным персоналом.
2. Небольшое число уровней управления.
3. Наличие в структуре групп специалистов.
4. Быстрая реакция на изменения.
5. Высокая производительность управленческого аппарата.
6. Низкие затраты на управление.

На рис. 4.2 представлены схемы основных типов ОСУ.

Сферы применения, достоинства и недостатки основных типов ОСУ

Линейная структура управления (рис. 4.3) – характеризуется тем, что во главе каждого подразделения стоит руководитель, сосредоточивший в своих руках все функции управления и осуществляющий руководство подчиненными ему работниками по принципу единоначалия. Создается иерархия руководителей, например: бригадир – мастер участка – начальник цеха – главный инженер – директор предприятия. Такая структура используется, как правило, малыми и средними предприятиями, осуществляющими несложное производство.

Функциональная структура управления (рис. 4.4) предполагает специализацию выполнения отдельных функций управления. Такая структура базируется на горизонтальном разделении управленческого труда. Обычно применяется на крупных предприятиях, в современных офисах

небольших фирм. Причём один исполнитель может быть одновременно подвластен нескольким функциональным руководителям.



Рис. 4.3 - Линейная структура управления



Рис. 4.4 - Функциональная структура управления

Линейно-функциональная структура (рис. 4.5) позволяет устранить недостатки как линейного, так и функционального управления. Назначение функциональных служб – подготовка данных для линейных руководителей в целях принятия компетентных решений или устранения возникающих производственных и управленческих проблем.



Рис. 4.5 - Линейно-функциональная структура управления

Дивизиональная структура – наиболее распространенная форма ОСУ современной промышленной фирмы. Смысл её состоит в том, что самостоятельные подразделения практически полностью отвечают за разработку, производство и сбыт однородной продукции (дивизионально-продуктовая структура управления – рис. 4.6) или самостоятельные отделения полностью отвечают за хозяйственные результаты на определенных региональных рынках (дивизионально-региональная структура управления). Среди фирм, построенных по дивизионально-продуктовому принципу, наиболее известны «Дюпон де Немур» и «Дженерал моторс». Каждое отраслевое отделение представляет собой независимое производственно-хозяйственное подразделение, состоящее из отделений и заводов.



Рис. 4.6 - Продуктовая структура управления

Адаптивные (органические) структуры – они лучше приспособлены к быстрой смене внешних условий и появлению новой наукоёмкой технологии.

а) проектная структура – это временные органы управления, созданные для решения конкретной задачи. Смысл её состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников органи-

зации для осуществления сложного проекта. Когда проект завершен, команда распускается.

б) матричная структура (рис. 4.7) – члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям тех функциональных отделов, в которых они работают постоянно. Руководитель проекта обладает «проектными полномочиями». Её использование актуально в организациях, жизненный цикл продукции которых очень короткий. Такая структура часто используется в химической, электронной промышленности, в проектных институтах, в производстве вычислительной техники, в банках, системе страхования, в правительственных учреждениях и т.д.



Рис. 4.7 - Матричная структура управления

Дополнительные факторы, учитываемые при разработке ОСУ

Кроме понятия «организационная структура» (структура подчинения и ответственности) в организации деятельности фирмы существуют такие понятия, как:

1. *Делегирование полномочий* – передача части управленческих функций на более низкий уровень в иерархии менеджмента.

Делегирование – передача полномочий лицу, которое берет на себя ответственность за выполнение определенных задач.

Ответственность – это обязательство выполнить задание и обеспечить его удовлетворительное завершение.

2. *Регламентирование прав, обязанностей, профессиональных функций работников* – юридическое оформление прав и обязанностей в должностных инструкциях, трудовых контрактах.

3. **Нормирование трудозатрат и сроков выполнения определенных работ** – установление научно-обоснованных нормативов выполнения работ (оклады, тарифные ставки, продолжительность трудового дня, нормы выработки, нормы расхода рабочего времени и пр.).

4. **Инструктаж работников** – по выполнению трудовых операций, по технике безопасности.

5. **Принятие управленческих решений** – выдача распоряжений, приказов, командование.

Сама структура организации включает 4 подсистемы:

1. **Технологическая система** – связана с исполнением работниками своих прямых трудовых обязанностей, согласно занимаемой должности.

2. **Формальная организационная структура** – определяет структуру подчинения и власти, прав и обязанностей, полномочий и ответственности. Фиксируется в нормативных документах (уставе, приказах и распоряжениях и пр.).

3. **Внеформальная структура** – не фиксирована в документах, но решает деловые задачи на основе человеческих связей (например: ходатайство секретаря перед руководителем, знакомство, родственные и дружеские связи). Чем больше она выражена, тем хуже предприятие.

4. **Неформальная межличностная структура** отношений в коллективе – симпатии, антипатии, наличие малых групп, объединенных по эмоциональному признаку.

В табл. 4.1 приведены преимущества и недостатки указанных структур управления.

Таблица 4.1

Преимущества и недостатки различных структур управления

Структура	Преимущества	Недостатки
Линейная	– единство и четкость распорядительства, – личная подотчетность исполнителя одному лицу, – ответственность каждого за выполнение задание (дисциплина), – стимулирование развития компетентности.	– увеличенное время прохождения информации, – келейность при принятии решений, – выполнение исполнителями, помимо своих основных обязанностей «штабной» работы по учету и контролю.
Функциональная	– уменьшенное время прохождения информации, – специализация деятельности руководителей, – высшее руководство менее загружено, чем при линейной структуре.	– возможность получения противоречивых указаний, – сложность разделения взаимосвязанных функций, – сложность контроля, – недостаточная гибкость управления.
Линейно-	– расширение возможности принятия	– трудности при регулиро-

Функциональная	компетентных решений, – сокращение времени на решение технологических вопросов производства.	вании отношений линейных и функциональных руководителей.
Дивизиональная	– повышение самостоятельности и ответственности отделений в вопросах максимизации прибыли и завоевания позиций на рынке.	– рост управленческого аппарата, – возможность появления конфликтов из-за централизованного распределения ресурсов.
Адаптивная	– быстрая адаптация к изменениям внешней среды, – мало правил и процедур, – большая возможность для творческого подхода.	– уровни управления размыты, – неопределенность целей и задач, – сложность контроля.

Важнейший фактор структуры управления – соблюдение **нормы управляемости**.



Рис. 4.8 - Норма управляемости (диапазон контроля)

Излишнее число подчиненных ведет к росту управленческих обязанностей, затрудняет оперативность и качественный анализ принимаемых решений. Величина нормы управляемости зависит от множества факторов – это уровень управления, характер выполняемых задач, уровень общего развития и профессионализма подчиненных, управленческие качества руководителя.

Для определения нормы управляемости применяют:

1. Аналитический метод – норма управляемости зависит от характера работ и затрат времени;
2. Опытный метод – норма управляемости устанавливается по аналогии с другими отделами, подразделениями, организациями, занимающимися похожими видами деятельности.

Американский совет национальной промышленности при выборе нормы управляемости рекомендует учитывать следующие факторы:

- уровень компетентности руководителя и подчиненных;
- интенсивность взаимодействия между группами или отдельными подчиненными;
- пределы, в которых руководитель выполняет работы неуправленческого характера;
- сходство или различие в деятельности подчиненных;
- широта новой проблематики в возглавляемом коллективе;
- распространенность стандартизированных процедур.

Примеры норм управляемости:

10 – 12 чел. – для руководителей и их первых заместителей;

7 – 10 чел. – для руководителей функциональных отделов, конструкторских и технологических бюро;

4 – 6 чел. – для руководителей функциональных бюро;

15 – 20 чел. – для конструкторских и технологических отделов.

В организационных структурах встречаются различные подходы:

1. Централизованный – концентрация в принятии решений, сосредоточение власти на высшем уровне управления.

2. Децентрализованный – делегирование (передача) прав и ответственности нижестоящим уровням управления.

Оптимальное соотношение централизации и децентрализации обеспечивает оперативность управления.

Вопросы для обсуждения:

1. Перечислите достоинства и недостатки отдельных типов ОСУ.
2. Какие принципы следует учитывать при построении организационных структур управления? Почему?
3. От чего зависит выбор организацией той или иной ОСУ?
4. Перечислите и объясните признаки оптимальной ОСУ.
5. Какие дополнительные факторы следует учитывать при построении ОСУ?
6. Могут ли существовать смешанные типы ОСУ? Докажите свою позицию.

Лекция 5. Управленческая деятельность

Содержание лекции:

1. Принципы и функции управления;
2. Основные принципы управления современными организациями;
3. Методы управления, их формы, суть и значение для эффективного менеджмента.

Цель и задачи лекции:

Изучить основные принципы управления. Познакомить студентов с современными подходами к определению принципов управленческой деятельности. Рассмотреть функции управления, установить их взаимосвязь и взаимозависимость. Изучить методы управления, доказать значимость каждого из методов для успешной координации деятельности работников и их рациональной мотивации.

Рекомендуемая продолжительность: 2 ак. часа.

Принципы и функции управления

В менеджменте можно выделить следующие основополагающие принципы:

- принцип хамелеона;
- необходимость управлять всеми функциями организации (политической, экономической, оборонительной);
- разделение управления на три уровня;
- повышение эффективности.

Развитие менеджмента как науки постоянно укрепляет и расширяет этот фундамент, дополняя его новыми принципами.

Принципы управления – это основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению ими управленческих функций (рис. 5.1).

Основные принципы управления:

1. Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении, оптимального распределения (делегирования) полномочий при принятии и реализации управленческих решений;
2. Принцип умелого использования единоначалия и коллегиальности в управлении;
3. Принцип научной обоснованности управления;
4. Принцип плановости;
5. Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности;
6. Принцип мотивации;
7. Принцип демократизации управления.



Рис. 5.1 - Принципы менеджмента

По мнению современных российских специалистов, принципами управления являются:

1. лояльность к работающим, честность и доверие к людям;
2. ответственность как обязательное условие успешного менеджмента;
3. коммуникации, пронизывающие организацию снизу вверх, сверху вниз, по горизонтали;
4. атмосфера в организации, способствующая раскрытию способностей работающих;
5. обязательное установление долевого участия каждого работающего в общих результатах;
6. своевременная реакция на изменения в окружающей среде;
7. методы работы с людьми, обеспечивающие их удовлетворенность работой;
8. непосредственное участие в работе подчиненных групп на всех этапах – есть условие согласованной работы;
9. умение слушать всех, с кем сталкивается в своей работе менеджер: покупателей, поставщиков, исполнителей, руководителей и др.;
10. этика бизнеса;
11. опора на фундаментальные основы менеджмента: качество, затраты, сервис, нововведения, контроль ресурсов, персонал;
12. видение организации, т.е. четкое представление о том, какой она должна быть;
13. качество личной работы и ее постоянное совершенствование.

Три группы функций управления:

- общее управление (установление нормативных требований и политики управления, политики инноваций, планирование, организация работы, мотивация, координация, контроль, ответственность);

- управление структурой предприятия (его создание, предмет деятельности, правовые формы, связи с другими предприятиями, территориальные вопросы, организация, реконструкция, ликвидация);

- конкретные области управления (маркетинг, НИОКР, финансы, производство, кадры, основные фонды).

Общие функции (рис. 5.2) выделяются по этапам (стадиям) управления. В соответствии с ГОСТ 24525.0-80 к ним относятся:

- прогнозирование и планирование;
- организация работы;
- мотивация;
- координация и регулирование;
- контроль, учет, анализ и аудит.

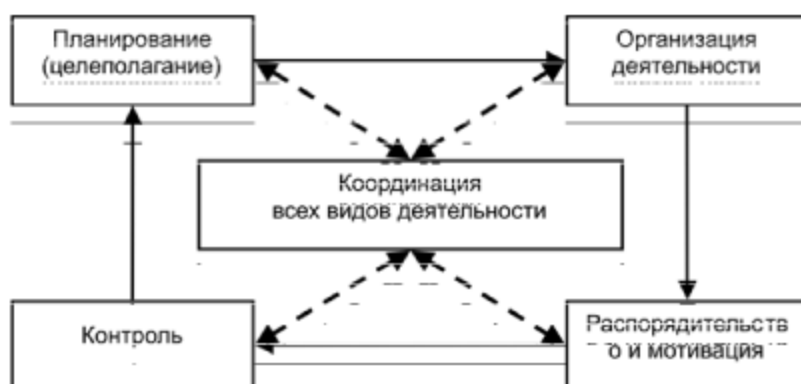


Рис. 5.2 - Функции управления

Конкретные функции управления:

- перспективное и текущее планирование;
- организация работ по стандартизации;
- экономический анализ, учет и отчетность, финансовая деятельность;

- техническая подготовка и организация производства, управление технологическими процессами, оперативное управление производством;

- метрологическое обеспечение, технологический контроль и испытания;

- сбыт продукции;

- организация работы с кадрами;

- организация труда и заработной платы;

- материально-техническое снабжение и капитальное строительство.

во.

Методы управления

Методы управления – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения целей.

Все используемые менеджментом методы воздействия на коллектив должны опираться на нормы законодательства.



Рис. 5.3 - Методы менеджмента

Выделяют следующие методы управления:

1. Организационно-распорядительные (О-Р) или организационно-административные (О-А) методы – основаны на прямых директивных указаниях. Опираются на власть руководителя, его права, присущую организации дисциплину. Руководитель (менеджер) в этом случае является администратором. Возможны три формы О-Р или О-А методов:

- обязательное предписание (приказ, запрет);
- согласительные методы (консультация, разрешение компромиссов);
- рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение, общение и т.п.).

О-Р или О-А методы отличает четкая адресность директив, обязательность выполнения распоряжений и указаний, невыполнение которых рассматривается как прямое нарушение дисциплины и влечет за собой определенные взыскания. Директивные команды обязательны для выполнения, причем в установленные сроки, даже если это невыгодно исполнителю. Это методы принуждения.

О-Р или О-А методы служат средством прямого воздействия на процесс производства и труд работников, что позволяет координировать выполнение ими отдельных функций или решение общей задачи.

2. Экономические методы управления – обусловлены экономическими стимулами.

Так как в деятельности практикующего менеджера основополагающую роль играют экономический анализ и экономичный аспект деятельности организации (подразделения), то сами экономические методы управления занимают в его работе центральное место.

По мнению некоторых специалистов по менеджменту, непрофессиональные менеджеры базируют свою деятельность на основе психологического подхода, а профессионалы – экономического.

Данные методы, применительно к управлению предприятием, представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается нужный эффект, т.е. поставленная цель достигается воздействием на экономические интересы управляемого объекта.

В случае использования экономических методов управления коллектив распоряжается материальными фондами самостоятельно, так же как и полученным доходом (прибылью), заработной платой, и самостоятельно реализует свои экономические интересы.

Содержание экономических методов сводится к постоянному оперированию менеджером такими экономическими категориями, как ограниченные ресурсы и неограниченная потребность.

Формы реализации экономических методов управления:

- *Планирование.* Главное в планировании – выбор из всех возможных наиболее оптимальных, наиболее эффективных и наиболее результативных действий.

- *Анализ* – не только происходящих процессов, но и намечающихся тенденций с учетом факторов внешней и внутренней сред предприятия, что позволяет создавать благоприятные условия для развития позитивных явлений и устанавливать преграды для нежелательных.

- *Мотивация* – этот метод позволяет максимально использовать экономическую и материальную заинтересованность коллектива в улучшении производства и повышает ответственность управляющей системы всех уровней за результаты работы.

- *Ценообразование* – менеджер должен стремиться к максимизации нормативной прибыли, которая может быть увеличена: а) на основе повышения цены на реализуемый товар; б) при сокращении издержек производства; в) при использовании одновременно (а) и (б).

- *Финансирование* – при его использовании происходит финансирование отдельных подразделений предприятия или отдельных направлений деятельности, в которых наиболее заинтересовано предприятие.

3. Социально-психологические методы управления – применяются с целью повышения социальной активности сотрудников.

Результаты работы во многом зависят от целого ряда психологических факторов. Менеджер должен уметь учитывать такие факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников, что поможет сформировать коллектив с едиными целями и задачами. Эти методы позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управленческие решения. Социально-психологические методы управления представлены в таких формах, как:

- убеждение;
- личный пример;
- авторитет;
- внушение;
- соревнование;
- критика и самокритика.

В менеджменте необходимо умело сочетать все методы управления!

Вопросы для обсуждения:

1. На основании каких принципов осуществляет свою деятельность менеджер?
2. Перечислите функции менеджмента, обоснуйте их взаимосвязь.
3. Приведите конкретные примеры использования различных методов управления.

Лекция 6. Управленческие решения. Основные понятия

Содержание лекции:

1. Управленческие решения, классификация;
2. Процесс и алгоритм принятия управленческих решений;
3. Методы принятия управленческих решений.

Цель и задачи лекции:

Определить сущность управленческого решения. Изучить общую классификацию управленческих решений. Познакомить студентов с подходами к определению приоритетности решений. Рассмотреть алгоритм разработки и принятия управленческих решений. Дать характеристику методам принятия управленческих решений.

Рекомендуемая продолжительность: 2 ак. часа.

Управленческое решение (УР) – это выбор наилучшей альтернативы из числа возможных, предполагающий набор эффективных действий по совершенствованию организации управления предприятием.

УР – это директивный (обязательный к исполнению) документ, организующий, направляющий и стимулирующий деятельность коллектива.

Принять решение – это установить приоритетность задач, т.е. каким из задач следует придавать первостепенное значение, второстепенное и т.д.

Классификация УР:

1. По *содержанию*: экономические, информационные, политические, организационные и т.д.
2. По *уровню иерархии*: решения бригадира, мастера, начальника цеха или отдела, директора и др.
3. По *форме*: указы, приказы, распоряжения, докладные и служебные записки, протоколы, акты, договоры и т.д.
4. По *срокам*: краткосрочные, долгосрочные.
5. По *количеству целей*: одноцелевые, многоцелевые.
6. По *виду*: устные, письменные, мысленные.

Кроме того, УР могут быть:

- а) *общими* – затрагивающими все предприятие в целом;
- б) *частными* – касающимися какой-либо подсистемы или ситуации, какой-либо персоны или целого подразделения.

Управленческие решения могут приниматься *коллективно* или *единолично*.

Некоторые УР обращены ко внешним участникам.

Управленческие решения также разделяют на:

1) *оперативные* (незапрограммированные) – в них меняются, в основном, сроки, отдельные исполнители, некоторые количественные параметры. При этом общие задачи, технология и кадры в целом остаются неизменными. Такие решения принимаются быстро, без большой дополнительной и предварительной подготовки;

2) *стратегические* (запрограммированные) – они носят творческий характер и предусматривают не только количественные, но и качественные изменения в структуре производства и, следовательно, в его результатах. Такие решения являются следствием анализа, поиска, расчетов, споров и размышлений большой группы людей и требуют предварительной подготовки.

Наиболее полную классификацию управленческих решений приводит Э.А. Смирнов в учебнике "Управленческие решения".

Принятие решений руководителем любого уровня – это наиболее ответственная функция в процессе управления.

От правильности и своевременности управленческих решений зависит эффективность как управления, так и деятельности организации в целом.

***Следовательно, необходимо уметь вырабатывать
управленческие решения!***

Правила выработки и принятия управленческого решения:

1. Сначала следует решать немногие «жизненно важные» проблемы, а уже потом – многочисленные «второстепенные». Помните *принцип Парето «80/20»*: в процессе работы за первые 20% расходуемого времени достигается 80% результатов и наоборот.

2. Отдавайте себе отчет в том, что Вы не все можете и не все должны сделать сами, устанавливайте приоритеты и начинайте с важнейших дел.

3. Постарайтесь скомпоновать задачи, так легче наблюдать за ходом их исполнения. Для этого можно использовать *принцип Дуайта Эйзенхауэра*, который предложил устанавливать приоритетность по таким критериям, как срочность и важность дела. Определив эти показатели, необходимо рассортировать задачи (рис. 6.1).

Этот принцип построен на правилах делегирования полномочий руководителем. *Делегирование* – это передача подчиненному задачи или деятельности из сферы действий руководителя.

Алгоритм принятия управленческих решений – это система действий при принятии решений. Алгоритм включает в себя следующие действия:

1. Анализ проблемы, определение цели управленческого решения.
2. Сбор всей необходимой информации, научных знаний, прогрессивного опыта по данному вопросу.
3. Определение критериев оценки оптимальных результатов решения.
4. Анализ всей информации, её позитивных и негативных сторон.
5. Разработка вариантов решения задачи.
6. Сопоставление вариантов по критерию эффективности.
7. Совещание с работниками, специалистами, представителями общественных организаций и т.д.
8. Принятие решения.
9. Формулировка решения, оформление его в виде документа.



Рис. 6.1 - Компоновка задач по Д. Эйзенхауэру

Известный американский социолог М. Рубинштейн предложил **десять правил**, которые надо соблюдать при принятии УР:

1. постарайтесь получить представление о проблеме в целом перед тем, как вникать в детали;

2. не принимайте скорых решений, пока не рассмотрите все возможные варианты;
3. сомневайтесь - даже самые общепринятые истины должны вызывать недоверие;
4. старайтесь взглянуть на стоящую перед вами проблему с самых разных точек зрения;
5. ищите модель или аналогию, которая поможет вам лучше разобраться в сущности поставленной проблемы, представьте ее в виде диаграммы, схемы;
6. задавайте как можно больше вопросов - правильно поставленный вопрос порой может радикально изменить содержание ответа;
7. не удовлетворяйтесь первым решением, которое придет в голову. Найдите его слабые места и предложите другие решения;
8. посоветуйтесь с кем-нибудь перед принятием окончательного решения;
9. не преуменьшайте значение своей интуиции, хотя роль логического мышления в анализе проблемы остается главной;
10. помните, что другой человек может видеть проблему совсем по-другому.

Методы принятия решений – это конкретные способы, с помощью которых может быть решена проблема. К ним относятся:

1. Общие методы:

Декомпозиция – представление сложной проблемы как совокупности простых вопросов;

Диагностика – поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь. Этот метод применяется при ограниченных ресурсах.

2. Частные методы:

На основе математического моделирования:

а. Экспертиза – проведение группой конкретных специалистов измерения некоторых характеристик для подготовки принятия решений. Позволяет снизить риск принятия ошибочного решения.

Этапы экспертизы:

1. Формулировка цели экспертизы;
2. Построение объектов оценивания или их характеристик;
3. Формирование экспертной группы;
4. Определение способа экспертного оценивания и способа выражения экспертами своих оценок;
5. Проведение экспертизы;
6. Обработка и анализ ее результатов;
7. Повторные туры экспертизы (по необходимости) – для уточнения или сближения мнения экспертов;

8. Формирование вариантов рекомендаций.

Экспертные оценки:

1. *Количественное выражение предпочтения (оценка)* – сравнение значений разных оценок по принципу: на сколько или во сколько раз одна оценка больше другой. Количественные оценки соответствуют объективным измерениям объективных показателей (например, цена, температура, количество штук и пр.)

2. *Балльные оценки* характеризуют субъективное мнение. Они бывают двух видов:

- производимые по общепринятому критерию – эталону (например, спортивное судейство);

- производимые по порядковой – ранговой шкале (например, школьные оценки, сравнение вкуса блюд в кулинарии);

Для оценки эксперты чаще применяют:

1. *Ранжирование* – упорядочивание объектов в соответствии с убыванием их предпочтительности;

2. *Попарное сравнение* – указывание предпочтительного объекта в каждой паре объектов;

3. *Вербально-числовые шкалы* – используются для получения и обработки количественными методами качественной экспертной информации.

б. Метод Дельфи - назван по названию греческого города Дельфы, жрецы которого славились умением предсказывать будущее.

Характеризуется тремя основными чертами:

▪ *Анонимностью* – достигается применением специальных опросников.

▪ *Регулируемой обратной связью* – за счет проведения нескольких туров опроса, результаты каждого тура обрабатываются с помощью статистических методов и сообщаются экспертам.

▪ *Групповым ответом* – результат обработки индивидуальных оценок.

В основу Метода Дельфи положены следующие предпосылки:

- поставленные вопросы должны допускать ответы в виде чисел;
- эксперты должны быть достаточно информированными;
- каждый ответ эксперта должен быть им обоснован.

в. Метод неспециалиста – метод при котором вопрос решается лицами, которые никогда не занимались данной проблемой, но являются специалистами в смежных областях.

г. Линейное программирование – метод, при котором решаются оптимизационные задачи, в которых целевая функция и функциональные ограничения являются линейными функциями относительно переменных,

принимающих любые значения из некоторого множества значений (например, транспортная задача).

д. Имитационное моделирование – способ формирования решения, при котором лицо, его принимающее, приходит к разумному компромиссу в значениях различных критериев; чаще осуществляется с помощью компьютерного моделирования.

е. Метод теории вероятности - не экспертный метод, относящийся к анализу статистических данных и принципу оптимизации при принятии решения.

ж. Метод теории игр – способ формирования решения, при котором лицо, его принимающее, приходит к разумному компромиссу в значениях различных критериев; чаще осуществляется с помощью компьютерного моделирования.

з. Метод аналогий – поиск возможных решений проблем на основе заимствования из других объектов управления.

На основе творческого мышления (психологические методы):

а. Мозговой штурм – предложение максимального количества идей без их оценки или выбора.

б. Синектика – проблема рассматривается группой примерно из 9 чел. Им выдвигается проблема, а они предлагают варианты ее решения.

в. Разложение на части – составляется перечень основных характеристик идеи или предмета и рассматривается каждая из них с целью усовершенствования.

г. Принудительные взаимосвязи – берется объект или идея и задается вопрос: «Сколько возможно иметь различных их комбинаций для получения нового объекта или идеи?» (например, разработка новых моделей мебели).

д. Морфологический анализ – все переменные заносят в матрицу и пытаются комбинировать их по-новому.

е. Латеральное мышление и РО – боковое мышление. «Дайте этой идее шанс, не убивайте ее слишком быстро, она может привести к полезным идеям».

ж. Опросные листы – автор Осборн. Подзаголовки: использовать по другому назначению, приспособить, модифицировать, уменьшить, заменить, реорганизовать, комбинировать

з. Дневные грёзы – если длительная интенсивная работа по проблеме не дает новаторского решения, то возможно расслабление и мечтание могут привести к творческому озарению.

и. Групповой гений – позволяет собрать в одной группе несколько лиц, использующих разные типы творческого мышления.

При принятии группового управленческого решения следует соблюдать следующие **правила**:

1. Воздерживаться от преждевременных суждений – исключить преждевременную критику какой-либо идеи;
2. Быть раскованными;
3. Стараться увеличить количество идей;
4. Комбинировать и усовершенствовать идеи, высказанные другими «перекрестное опыление»;

Черты управленческих решений:

- Адресность (кому?); – Срочность (когда?);
- Своевременность; – Чёткая формулировка задач;
- Объективность, выполнимость.; – Логичность;
- Экономичность; – Обоснованность;
- Наличие ответа на вопрос «почему?»;
- Твердость позиций, однозначность трактовки.

Таблица 6.1

Уровни принятия решений

Уровень	Характеристика	Ключевые навыки
1. Рутинный	Обычные рутинные решения. Действия и процедуры заранее предписаны	Неукоснительное следование процедуре, разумная оценка ситуации, гуманное лидерство, соотношение контроля и мотивации
2. Селективный	Требует инициативы и свободы действий, но в определенных границах	Установление целей, планирование, соотношение анализа и развития, анализ информации
3. Адаптационный	Менеджер должен выработать решение, которое может быть абсолютно новым	Идентификация проблем, систематизированное решение проблем, создание рабочих групп, анализ возможного риска
4. Инновационный	Решение наиболее сложных проблем. Требует способности и умения мыслить нестандартно	Творческое управление, стратегическое планирование, системное развитие

Далее начинается комплекс мероприятий по *реализации решений*, который можно условно разделить на 3 этапа:

1. Оформление решения в виде плана, приказа или распоряжения, где указывается программа действий по выполнению данного решения, с указанием сроков и исполнителей.

2. Доведение решения до исполнителей.

3. Организационная работа для выполнения решения:

- материально-техническое и информационное обеспечение;

- подготовка и переподготовка кадров;
- налаживание производства и т.д.

Объем работы по выполнению решений зависит от характера и сложности намеченных задач.

Завершающим этапом в организации выполнения решения является *контроль* за ходом его реализации.

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое управленческое решение?
2. Назовите черты управленческих решений.
3. Какие существуют стадии принятия управленческого решения?
4. Охарактеризуйте уровни принятия управленческих решений.
5. Приведите пример ранжирования задач по методике Д. Эйзенхауэра.
6. Назовите 10 правил М. Рубинштейна, которые надо соблюдать при принятии управленческих решений.
7. Какие методы принятия управленческих решений на основе математического моделирования существуют? Кратко охарактеризуйте их.
8. Какие методы принятия управленческих решений на основе творческого мышления существуют? Кратко охарактеризуйте их.

Лекция 7. Управленческий контроль

Содержание лекции:

1. Понятие сущности, целей и задач управленческого контроля;
2. Виды управленческого контроля;
3. Фазы управленческого контроля;
4. Технологии и правила эффективного управленческого контроля.

Цель и задачи лекции:

Определить сущность управленческого контроля. Рассмотреть виды контроля и его значение в организации деятельности организации. Изучить фазы процесса контроля. Дать характеристику отрицательных и положительных факторов организации контроля по Шредеру. Обсудить значение метода "управленческой пятерни" для справедливого наказания виновных.

Рекомендуемая продолжительность: 2 ак. часа.

Управленческий контроль – это процесс наблюдения и регулирования разных видов деятельности организации с целью облегчения выполнения организационных задач.

Контроль позволяет чему-то осуществляться именно таким образом, как это было запланировано.

Управленческий контроль ведется на двух организационных уровнях:

1. Стратегический контроль (СК) – внешний (рис. 7.1). На этом уровне собирается информация о конкурентах, потребителях, поставщиках, технологиях, обществе, его политической и экономической жизни, социокультурных факторах. Ведется наблюдение за явлениями, которые могут воздействовать на планы организации для того, чтобы своевременно отреагировать на них. Такой контроль чаще осуществляют менеджеры высшего и среднего уровней управления.

Цель СК – обеспечить надежное функционирование организации во внешней среде.

2. Операционный контроль (ОК) – внутренний (рис. 7.1). Происходит на уровне операций, где менеджеры сталкиваются с проблемой максимальной эффективности использования различных ресурсов. Такой контроль чаще осуществляют менеджеры среднего и низшего уровней управления.

Цель ОК – обеспечить надежное функционирование внутренней среды предприятия.

Контроль физических ресурсов включает наблюдение за закупками (цена, качество сырья и сроки его поставок); инвентаризацию – здесь про-

веряется соответствие уровней запасов основных фондов и оборотных средств по позициям и по состоянию (износ); проводится контроль за физическим состоянием оборудования, за качеством готовой продукции.



Рис. 7.1 - Направленность управленческого контроля

Контроль человеческих ресурсов включает правильный отбор и расстановку кадров, оценку и оплату труда.

Контроль информационных ресурсов позволяет обеспечить доступность, достаточность, своевременность и точность информации.

Контроль финансовых ресурсов направлен на эффективное использование капитала.

Три типа контроля:

1. Предварительный контроль (направляющий)

В его процессе менеджеры определяют ресурсы или моменты в организационном процессе, от которых зависит успех всей деятельности. Обычно реализуется в форме определенной политики, процедур и правил (рис. 7.2).



Рис. 7.2 - Схема предварительного контроля

2. Текущий контроль (просеивающий)

Применяется в процессе производства работ (рис. 7.3).



Рис. 7.3 - Схема текущего контроля

3. Заключительный контроль (обратный)

Осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведенное для её выполнения время (рис. 7.4).



Рис. 7.4 - Схема заключительного контроля

Виды контроля:

- **Общий** – контроль управляемой системы в целом.
- **Функциональный** – контроль отдельной функции или отдельного участка, подразделения.
- **Промежуточный** – контроль в середине выполнения задачи или работы
- **Плановый** – контроль, осуществляемый в плановом порядке.
- **Внезапный** – контроль, осуществляемый при поступлении негативных сигналов из внутренней среды предприятия.
- **Внешний** – контроль, осуществляемый специалистами со стороны или сторонними организациями.
- **Внутренний** – осуществляется силами самого предприятия.

Все виды контроля обеспечивают организации достижение целей и необходимы для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными. Могут так же использоваться для стимулирования успешной деятельности.

Задачи контроля:

1. Диагностика состояния дел на предприятии.
2. Обратная связь с работниками.
3. Информирование работников.
4. Ориентирование деятельности.
5. Побуждение или мотивация.

6. Организация деятельности подчиненных.

7. Изучение и распространение передового опыта.

Контроль будет эффективным, если он непрерывен, нацелен на достижение конкретных результатов, своевременен, гибок, прост и экономичен.

Фазы процесса контроля (рис. 7.5):



Рис. 7.5 - Фазы процесса контроля

1. *Создание стандартов.* **Стандарт** – это желаемый результат или ожидаемое событие, с которым менеджеры могут сравнивать последующую деятельность, исполнение и изменение.

Он определяется целями организации и отражает специфические цели, которых следует придерживаться персоналу. Путем определения таких специфических стандартов менеджеры устанавливают соответствующую основу для контроля результатов организационной деятельности.

2. *Наблюдение изменений, прогресса или результатов.* Это требует: а) определения соответствующих изменений или указателей для наблюдения; б) необходимости наблюдать систематически.

3. *Сравнение исполнения со стандартами.* Результаты могут совпадать со стандартом, могут быть выше или ниже его. Работа менеджера на этом этапе состоит в том, чтобы решить, в какой степени отклонение от стандарта допустимо.

4. Проведение корректирующих действий и регулирование процесса: а) поддержание текущего статуса – когда результаты совместимы со стандартами; б) осуществление регулирования – когда результаты отклоняются от стандартов; в) изменение стандартов – когда результаты значительно отклоняются от стандартов.

Технология и правила контроля

В практической деятельности менеджеров существует понятие «технология контроля», она состоит из следующих групп:

1 группа – процесс выбора концепции контроля, включает систему, процесс или частные проверки; определение предмета и цели контроля; определение контролирующего органа;

2 группа – процесс определения норм контроля, содержит этические, правовые, производственные и другие нормы;

3 группа – процесс определения объема и области контроля (полный, сплошной, эпизодический, выборочный, финансовый и пр.);

4 группа – методы или виды контроля: предварительный (диагностический, терапевтический), текущий, заключительный и др.;

5 группа – процесс определения цели контроля, его целесообразности, правильности, регулярности, эффективности.

Г. Шредер (немецкий специалист по менеджменту) выявил следующие **негативные проявления контроля**:

–сотрудник, находящийся под контролем вынужден наблюдать за собой, при этом он начинает задумываться над своими автоматически протекающими действиями, что ведет к потере производительности и уверенности в себе;

–контроль является признаком разницы в статусе и идет вразрез с человеческой потребностью в признании и высокой оценке;

–контроль особенно неприятен, когда наблюдаемый не знает точно, что именно контролируют;

–так как контроль узаконен, никто не может от него защититься; возникающее по этой причине раздражение «выливается» где-нибудь в другом месте;

–контроль часто субъективно воспринимается как придирки, хотя руководитель об этом не думает;

–контроль может восприниматься как недоверие, в этом случае он препятствует хорошим отношениям между руководителем и подчиненными.

Г. Шредер также разработал **рекомендации**, которых необходимо придерживаться менеджерам **при проведении контроля**:

1. сотрудник должен видеть, что контроль направлен не на его личность, а на рабочий процесс;

2. сотрудник должен знать что именно контролируется;
3. контролировать следует открыто;
4. осуществлять контроль надо за результатом, а не за действиями;
5. при организации контроля следует ограничиваться существенными моментами;
6. осуществляя контроль, необходимо придерживаться товарищеского тона при общении;
7. при доведении рабочих указаний особое внимание следует уделять изложению принципов контроля;
8. надо постоянно иметь в виду целевую установку контроля, не позволять ему превратиться в самостоятельную функцию;
9. контроль должен соответствовать характеру контролируемого процесса;
10. необходимо обосновывать контроль, делать понятной его цель; следует делегировать ответственность.

Метод контроля «*Управленческая пятерня*» (рис. 7.6).

Метод контроля «*Управленческая пятерня*»:

1. Большой нажим
2. Виновен?
3. Чей выбор?
4. Чей инструктаж?
5. Чей контроль?

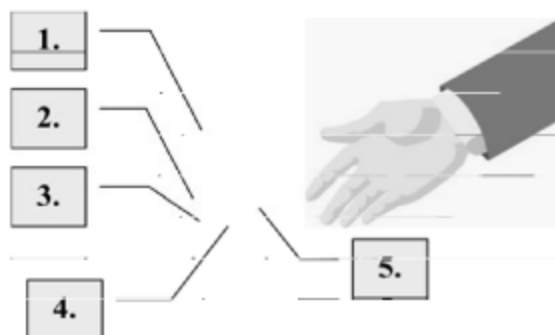


Рис. 7.6 - Управленческая пятерня

Указательный палец обычно показывает на того, кого менеджер хочет обвинить в недобросовестности, недисциплинированности, недостаточной подготовленности, неаккуратности и т.д. Однако, применять этот прием можно только в том случае, если менеджер положительно ответил сам себе на следующие вопросы, «ответственность» за которые несут три пальца, указывающие назад:

Кто выбрал этого человека для выполнения работы, которая выполнена неудовлетворительно? – **средний палец**;

Кто инструктировал работника, как это было сделано? – **безымянный палец**;

Был ли соответствующий контроль за его работой? Как мог получиться плохой результат в работе сотрудника при хорошем управлении? – **мизинец**.

Большой палец напоминает, что слишком строгое взыскание (излишний нажим) не позволит достичь успеха и отрицательно влияет на деятельность работника.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие цели ставятся обычно перед управленческим контролем?
2. Какие существуют этапы контроля?
3. Какие задачи решает контроль?
4. Дайте характеристику эффективному контролю.
5. Какие виды и типы контроля Вы знаете?
6. Какие виды документации оформляются по итогам проведенного контроля?

Лекция 8. Планирование и прогнозирование в системе менеджмента

Содержание лекции:

1. Планы, стратегическое и тактическое планирование;
2. Сущность, задачи и функции стратегического планирования;
3. Виды организационных стратегий;
4. Виды прогнозов, методы прогнозирования.

Цель и задачи лекции:

Определить сущность планирования. Изучить виды и функции планирования. Рассмотреть современные организационные стратегии. Познакомить студентов с принципами тактического планирования. Доказать, что успех организации зависит от подходов к разработке планов на основе достоверных и максимально полных прогнозов. Рассмотреть методы прогнозирования.

Рекомендуемая продолжительность: 4 ак. часа.

Общие понятия о стратегическом и тактическом планировании

План – это намеченная на определенный период работа с указанием ее целей, содержания, объема, методов, последовательности, сроков выполнения; замысел, предусматривающий ход, развитие чего-либо (рис. 8.1).

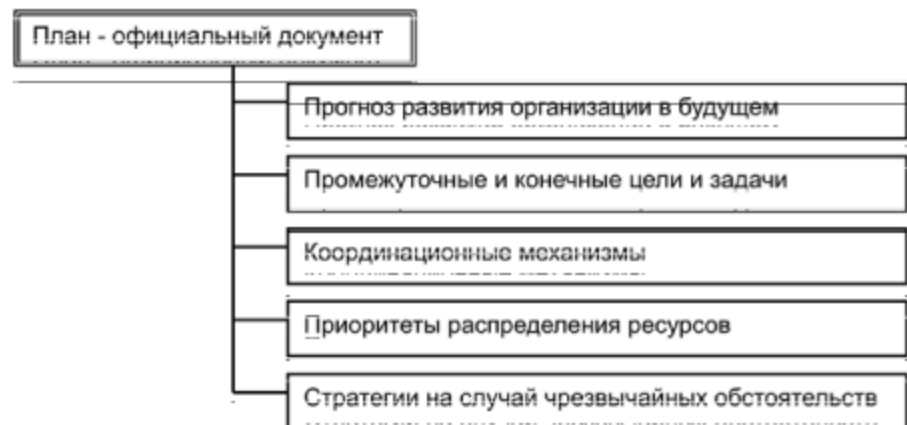


Рис. 8.1 - Понятие плана

Планирование – одна из функций менеджмента (рис. 8.2). В ходе планирования разрабатываются планы.

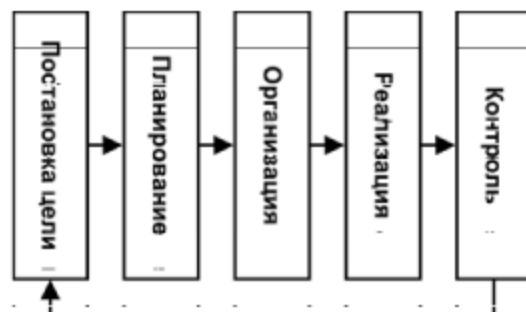


Рис. 8.2 - Цикл менеджмента

Планирование - представляет собой процесс определения целей и путей их достижения, заключается в систематическом поиске возможностей действовать и в прогнозировании последствий этих действий в заданных условиях.

Планирование можно классифицировать по нескольким критериям:

- *по степени охвата* (общее и частичное);
- *по содержанию в аспекте предпринимательской деятельности* (стратегическое – поиск новых возможностей и продуктов; тактическое – предпосылки для известных возможностей и продуктов; оперативное – реализация данной возможности);
- *по предмету (объекту) планирования* (целевое, средств, потенциала, оборудования, материалов, финансов, информации, действий);
- *по сферам функционирования* (производство, маркетинг, НИОКР, финансы и пр.);
- *по охвату* (глобальное, контурное, макровеличин, детальное);
- *по срокам* (кратко-, средне-, долгосрочное);
- *по степени адаптивности* (жесткое и гибкое).

В ряду соподчиненности планов фирмы различают следующие виды планирования:

- *общее* (долгосрочное основополагающее, концепция фирмы);
- *стратегическое* (долгосрочное развитие фирмы, сфер быта, производства, НИОКР, персонала);
- *тактическое* (условий хозяйственных операций – производственных мощностей, средств производства, капиталов, инвестиций, персонала и т.д.);

- *оперативное планирование* (конкретных действий на краткосрочный период).

Выделяют четыре основных функции управленческой деятельности в рамках процесса планирования: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и организационное стратегическое предвидение.

1. *Распределение ресурсов* – включает в себя распределение ограниченных организационных ресурсов, таких как фонды, управленческие кадры и технологический опыт.

2. *Адаптация к внешней среде* – охватывает все действия, которые улучшают отношения организации с ее окружением. Организациям необходимо адаптироваться к внешним как благоприятным возможностям, так и возможным опасностям, выявляя соответствующие ситуации и обеспечивая эффективное приспособление стратегии к окружающим условиям.

3. *Внутренняя координация* есть координация деятельности организации учитывающая ее сильные и слабые стороны с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций. Обеспечение эффективных внутренних операций в организациях, – больших или малых, – является неотъемлемой частью деятельности менеджеров.

4. *Осознание организационных стратегий* – деятельность предусматривающая осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации, которая может учиться на прошлых стратегических решениях. Способность учиться на опыте позволяет организации корректировать свое стратегическое направление и повышать профессионализм в области стратегического менеджмента. Устойчивый успех организаций обеспечивает постоянное стремление руководства учиться на прошлом опыте и прогнозировать будущее.

Основными признаками стратегического планирования являются:

- цель планирования – долгосрочное обеспечение существования и обеспечения реализации миссии фирмы;
- носитель идеи планирования – высший менеджмент;
- проблемы планирования - отсутствие надежности и структурирования;
- горизонт планирования – длительные сроки;
- охват – глобальный, широкий спектр альтернатив;
- принципы – изменение окружающей обстановки (контролируемые факторы).

Стратегическое планирование включает в себя три основных этапа

1. анализ внешней и внутренней среды;
2. формулировка миссии (смысла существования) и целей организации;
3. разработка стратегии.

Стратегия – образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации. Определение сферы бизнеса, целеполагание, определение краткосрочных и долгосрочных задач (программ), определение стратегии достижения цели и пр. факторы образует стратегический план (рис. 8.3).

Миссия организации – выражение ее философии и смысла существования (см. лекцию 3). Миссия обычно декларирует статус предприятия, принципы его работы, намерения руководства, устремлена в будущее и не должна зависеть от текущего состояния организации. Миссия формируется высшим руководством организации, которое несет полную ответственность за ее воплощение в жизнь путем постановки и реализации целей организации. Центральным моментом миссии является ответ на вопрос: какова главная цель организации?



Рис. 8.3 - Факторы, определяющие стратегию

Основными этапами стратегического управления являются:

1. Определение сферы бизнеса и разработка назначения фирмы;
2. Трансформация назначения фирмы в частные долговременные и краткосрочные цели деятельности;
3. Определение стратегии достижения целей деятельности;
4. Разработка и реализация стратегии;
5. Оценка деятельности, слежение за ситуацией и введение корректирующих воздействий.

Стратегии концентрированного роста:

- *стратегия усиления позиции* уже освоенных продуктов на знакомом рынке (например, за счет маркетинговых усилий);
- *стратегия поиска новых рынков* для уже производимого продукта;
- *стратегия разработки нового продукта* на уже освоенном рынке.

Стратегии интегрированного роста:

- *стратегия обратной вертикальной интеграции* (интеграция с поставщиками);
- *стратегия вперед идущей интеграции* (интеграция с дистрибьюторами и торговыми организациями).

Стратегии диверсифицированного роста:

- *стратегия централизованной диверсификации* (поиск дополнительных возможностей для изготовления новых продуктов на неизменной производственной базе);
- *стратегия горизонтальной диверсификации* (производство новой продукции по новой технологии, отличной от используемой на освоенных рынках);
- *стратегия конгломератной диверсификации* (фирма расширяется за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с производимыми; новые продукты реализуются на новых рынках).

Стратегии сокращения:

- *стратегия ликвидации бизнеса;*
- *стратегия «сбора урожая»* (сокращение закупок и затрат на рабочую силу, получение максимальных доходов от реализации имеющихся продуктов в краткосрочной перспективе);
- *стратегия сокращения* (закрытие или продажа подразделений или бизнес-единиц, обеспечивающих невысокую степень синергитичности);
- *стратегия сокращения расходов* (разработка мероприятий по сокращению затрат).

Тактическое планирование осуществляется на основе стратегического и является ядром осуществления стратегических планов (горизонт 1-5 лет). Оно касается в первую очередь финансирования, инвестиций, средних сроков сбыта, МТС, персонала.

Существует несколько типов стратегических решений (рис. 8.4).

Корпоративная стратегия показывает как корпорация, осуществляющая диверсифицированную деятельность, планирует реализовать свою миссию.

Бизнес-стратегия свидетельствует, как каждый вид бизнеса в рамках диверсифицированной деятельности будет вносить свой вклад в корпоративную стратегию.

Функциональные стратегии описывают стратегическую направленность каждой функции (например, логистической, маркетинговой, инвестици-

онной и др.), реализуемой в организации. Таким образом, стратегии более высокого уровня задают цели и общую направленность организации, а функциональные стратегии показывают, как их можно реализовать.



Рис. 8.4 - Типы стратегических решений

Для организации эффективного планирования на предприятии должна существовать система планирования, т.е. упорядоченная структура отдельных видов планирования.

К наиболее общим методам, применяемым для разработки планов, относятся следующие: переговоры, корректировка предыдущих планов, различные интуитивные методы, графические методы, вычисление с помощью электронных таблиц, имитационное моделирование, экспертные системы, математические модели (математическое программирование, сетевое планирование и др.).

Сущность стратегического планирования и виды организационных стратегий

Динамичный процесс стратегического планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции. Не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели или направления корпоративного предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для менеджмента.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, принятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей. Алгоритм стратегического планирования представлен на рис. 8.5.



Рис. 8.5 - Процесс стратегического планирования

Согласно Питеру Лоранжу, процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача - обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени.

Несколько основных тезисов, относящихся к стратегии, должны быть поняты и, что более важно, приняты высшим руководством. Прежде всего, стратегия большей частью формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления.

Стратегический план должен разрабатываться скорее с точки зрения перспективы всей корпорации, а не конкретного индивида. На личных предприятиях основатель предприятия может позволить себе относительную роскошь сочетать личные планы со стратегией организации. На большинстве фирм с широким владением акциями подобной роскоши может не быть. В то время как глава корпорации, возможно, пожелает иметь частный реактивный самолет, особняки на обоих побережьях, роскошные кабинеты и тому подобное, насущным интересам организации эти привилегии наилучшим образом служить не могут.

Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса, фирма должна постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах.

Стратегический план придает фирме определенность, индивидуальность, что позволяет ей привлекать определенные типы работников, и, в то же время, не привлекать работников других типов. Этот план открывает перспективу для организации, которая направляет ее сотрудников, привлекает новых работников и помогает продавать изделия или услуги.

Наконец, стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность фирмы в течение продолжительного периода времени, давая себе отчет в том, что конфликтная и постоянно меняющаяся деловая и социальная обстановка делает постоянные корректировки неизбежными.

Планирование и успех организаций

Некоторые организации, как и индивиды, могут достичь определенного уровня успеха, не затрачивая большого труда на формальное планирование. Более того, стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха. Так же как автомобиль с великолепной конструкцией двигателя не сможет двигаться, если он заправлен бензином низкого качества, так и организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле, формальное планирование может создать ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для организации.

Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству средство создания плана на длительный срок. Стратегическое планирование дает также основу для принятия решения. Знание того, чего организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действий. Формальное планирование способствует снижению риска при принятии решения. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или о внешней ситуации. Планирование, поскольку оно служит для формулирования установленных целей, помогает создать единство общей цели внутри организации. Сегодня в промышленности стратегическое планирование становится скорее правилом, чем исключением.

Недавние исследования 500 компаний из списка журнала "Форчун", выполненные Полом и Тейлором, выявили ряд интересных фактов относительно стратегического планирования. Было обнаружено, что для стратегического планирования характерны следующие положения.

1. Небольшой плановый отдел (менее 6 человек) корпорации дополняется планированием на низших уровнях.
2. Возраст функции планирования даже в наиболее крупных корпорациях насчитывает менее десяти лет.

3. Стратегические планы разрабатываются на совещаниях высшего руководства корпорации, проводимых ежегодно.

4. Годовой стратегический план объединяется с годовым финансовым планом.

5. В большинстве организаций считают, что функция планирования может быть усовершенствована.

Ошибка! Закладка не определена.

ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ	Лидерство в низких издержках	Массовое производство однородной продукции
	Дифференциация продукции	Разнообразие производства – высокие затраты
	Фокусирование	Использование одной из предыдущих стратегий в избранном сегменте рынка
	Внедрение новшеств	Постоянное обновление ассортимента без учета затрат
	Быстрое реагирование	Выпуск особо модных, пользующихся спросом товаров
РАЗВИТИЕ	Рост	Фирмы на основе НТП
	Умеренный рост	Крупные машиностроительные фирмы
	Сокращение	Санируемые фирмы
	Комбинированная	Перестраивающиеся фирмы

Рис. 8.6 - Виды организационных стратегий

Многие исследования ясно показывают, что планирование приносит пользу. Эти исследования указывают на сильную положительную корреляцию между планированием и успехом организации. В одном исследовании подробно проанализированы ответы на вопросы анкеты, полученные от 217 вице-президентов 109 крупнейших американских корпораций. Было

установлено, что руководители, составляющие планы своей работы, добились большего успеха по показателям отношения прибыли к объему реализации и дохода на капитал. Другие исследователи проанализировали деятельность 105 крупнейших компаний США и 105 средних и малых фирм. Они обнаружили, что фирмы, применяющие у себя формальное планирование, имеют самые высокие темпы роста.

Формулирование стратегического плана представляет собой тщательную, систематическую подготовку к будущему. Если всем руководителям следует в той или иной степени заниматься формальным стратегическим планированием, то составление стратегических планов для всей организации является, в первую очередь, обязанностью высшего руководства. Руководители среднего и низшего звена участвуют в этой работе, предоставляя соответствующую информацию и обеспечивая обратную связь.

Прогнозирование принятия управленческих решений

Описание или объяснение многих экономических явлений представляет собой процесс решения неточной задачи, базирующейся на субъективных оценках. Действительно, если производственный процесс можно в известном приближении описать с помощью математических формул, внося в них время от времени определенные коррективы, то, например, при планировании хозяйственной деятельности предприятия математические методы уже не дают требуемой точности. Например, нельзя (или во всяком случае очень рискованно) просчитывать сбыт продукции даже на ближайший период, опираясь лишь на математический аппарат.

В этом, а также во многих других случаях, нет объективного критерия, позволяющего сделать прогноз надежным. Относиться к подобного рода обстоятельствам следует философски, ведь если было бы возможно владеть всей опорной информацией, экономике не потребовались бы менеджеры в современном понимании этого слова, да и специалисты множества других профессий.

Коль скоро наряду с объективными данными приходится использовать субъективную информацию, то возникает потребность в соответствующем методологическом обеспечении обработки собранных данных.

Таким образом, потребность в менеджерах, их знание, опыт и интуиция требуются именно в тех направлениях производственной и коммерческой деятельности, которые менее всего поддаются формализации.

К числу этих направлений относятся, например, процессы планирования и прогнозирования.

Под **планированием** понимают процесс выбора целей и решений с разработкой соответствующей технологии для их достижения.

Прогнозирование представляет собой метод, в котором описание возможных ситуаций будущего базируется на имеющихся практических

данных и ориентируется на текущие предположения относительно динамики развития объекта или процесса.

Понятно, что точность прогноза является величиной вероятностной и для получения математической модели необходимы многие допущения, упрощающие реальную ситуацию.

Возможные разновидности прогнозов можно представить в виде следующего ряда.

1. **Экономические прогнозы** - носят преимущественно общий характер и служат для описания состояния экономики в целом по компании или по конкретным изделиям (например, по объему сбыта).

2. **Прогнозы развития конкуренции** - характеризуют возможную стратегию и тактику конкурентов, их долю на рынке, ориентацию на выпуск тех или иных изделий и т. д.

3. **Прогнозы развития технологии** - ориентируют пользователей относительно перспектив развития технологий выбора наиболее целесообразных, с точки зрения экономичности, технологий и других решений.

4. **Прогнозы состояния рынка** - используются для анализа рынка товаров, которые оценивают с учетом текущего состояния и перспектив развития экономики в целом, политической ситуации, введения стандартов по защите окружающей среды в тех или иных странах (для анализа рынка таких товаров, как автомобили, это очень важно), цен на используемое сырье (для рынка тех же автомобилей критичной является цена на нефть) и т. д.

5. **Социальное прогнозирование** - выходит за рамки чисто экономической направленности. Исследует вопросы, связанные с отношением людей к тем или иным общественным явлениям (в частности, патриотизм, склонность к комфорту, отношение к новым товарам), что, безусловно, можно использовать в чисто утилитарных целях, например для прогноза сбыта.

Основные задачи прогнозирования:

1. Разработка прогноза рыночной потребности в конкретном виде потребительной стоимости в соответствии с результатами маркетинговых исследований;

2. Выявление основных социальных, экономических и научно-технических исследований, оказывающих влияние на потребность в тех или иных видах полезного эффекта;

3. Выбор показателей, оказывающих существенное влияние на величину полезного эффекта прогнозируемой продукции в условиях рынка;

4. Выбор метода прогнозирования и периода упреждения прогноза;

5. Прогнозирование показателей качества новой продукции во времени с учетом влияющих на них факторов;

6. Прогноз организационно-технического уровня производства по стадиям жизненного цикла продукции;

7. Оптимизация прогнозных показателей качества по критериям полезного максимального эффекта при минимальных совокупных затратах;

8. Обоснование экономической целесообразности разработки новой или повышения качества и эффективности выпускаемой продукции, исходя из наличия ресурсов и приоритетов.

Основные источники исходной информации для прогнозирования

- Финансово-бухгалтерская, статистическая и оперативная отчетность организации;

- Научно-техническая документация по результатам выполнения НИОКР, включая обзоры, проспекты, каталоги и другую информацию по развитию науки и техники в стране и за рубежом;

- Патентно-лицензионная документация.

Можно привести и такую классификацию:

1. Наглядная информация - информация, получаемая от средств массовой информации (кроме печатных органов) - радио, телевидения, а также от смежников, потребителей, поставщиков, конкурентов. Кроме того, к наглядной (или вербальной) информации можно отнести сведения, полученные на совещаниях и конференциях. Информация, полученная таким путем, представляет собой, как правило, большую ценность оперативного значения, однако не имеет перспектив долгосрочного характера.

Материальные расходы на получение такой информации незначительны, однако приходится затрачивать много времени на ознакомление с ней, чтобы постоянно быть в курсе текущих событий.

2. Письменная информация - информация, получаемая из печатных источников периодической печати, информационных бюллетеней. К этой информации можно также отнести различные отчеты, ценность которых в иных случаях может быть очень высокой. Так же, как и наглядная, письменная информация не имеет глубокого характера и быстро устаревают.

3. Промышленный шпионаж - особых комментариев не требует. Информация, получаемая посредством промышленного шпионажа, изначально, как важнейшая, находится под защитой пользователя. Доступ к такой информации имеет очень ограниченный круг лиц. Чаще всего к разряду секретных относятся научные разработки, особенно на ранних этапах проектирования. По мере продвижения работы к ее завершению т. е. к получению серийного образца, необходимость в засекречивании уменьшается.

Информация, полученная посредством промышленного шпионажа (текущая или стратегическая), считается наиболее ценной.

Основные принципы прогнозирования:

- Системность,
- Комплексность,
- Непрерывность,
- Вариантность,
- Адекватность,
- Оптимальность.

Логическая последовательность операций разработки прогноза:

1. Предпрогнозная ориентация. Уточнение задания на прогноз. Формирование целей и задач, предмета, проблемы, рабочих гипотез, определение методов, структуры и организации исследования.

2. Анализ объекта прогнозирования и среды, динамических рядов показателей.

3. Разработка сценария развития среды и определение прогнозного горизонта.

4. Разработка типового представления объекта прогнозирования.

5. Построение серии гипотетических поисковых или нормативных моделей прогнозируемого объекта.

6. Проведение прогнозного моделирования.

7. Оценка достоверности и точности, а также обоснованности прогноза.

8. Анализ результатов прогнозирования.

9. Выработка по результатам анализа рекомендаций, их доработка с учетом замечаний экспертов.

10. Сдача прогноза и рекомендаций заказчику.

Факторы классификации методов прогнозирования:

• Иерархический уровень предполагаемого способа решения проблемы – изменение: функций, структуры, параметров;

• Наличие или отсутствие необходимой информации, а также характер информации: интуитивная, предметная, количественная;

• Характер внешних условий: детерминированные, случайные, неопределенные;

• Тип используемого при прогнозировании критерия: линейный критерий или векторный;

• Время упреждения и реализации прогноза и др.

На выбор метода прогнозирования влияют:

• Сущность практической проблемы, подлежащей решению;

• Динамические характеристики объекта прогнозирования и рыночной среды;

• Вид и характер располагаемой информации, типовое представление объекта прогнозирования;

- Комбинация фаз жизненного, рыночного цикла или цикла разработки товара или услуги;
- Период упреждения и его соотношение с предполагаемой продолжительностью рыночного, жизненного цикла, цикла разработки или модификации товара, услуги;
- Предполагаемый тип менеджмента: традиционный, системный, ситуационный, социально-этический;
- Требования к результатам прогнозирования и другие обстоятельства конкретной проблемы.

Все эти факторы должны рассматриваться в системном единстве.



Рис. 8.7 - Виды прогнозов

Методы прогнозирования

Сложившаяся к сегодняшнему дню практика составления прогнозов опирается на достаточно широкий спектр используемых методов, которые, в общем случае, можно представить в виде следующих направлений.

1. Практические (общие):

Логическое и функционально-логическое прогнозирование.

Возможность такого прогнозирования появляется при наличии у прогнозиста предметной информации об объекте. Методы прогнозирования – прогнозный сценарий, морфологический анализ, функционально-логическое прогнозирование с использованием функционально-декомпозиционного представления о системе.

Прогнозирование по аналогии

Является наиболее часто используемым практическим типом прогнозирования. Он может применяться при всех типах менеджмента. Оно корректно только тогда, когда установлена, доказана аналогия между: объектами управления, типами менеджмента, реакцией внешней и внутренней

среды в случае, имевшем место ранее на практике, и конкретном случае прогнозирования. Данный метод нельзя использовать при прогнозировании принципиально новых объектов, процессов, ситуаций.

2. Количественные:

Применение таких методов целесообразно в случаях устойчивой экстраполяционной направленности исследуемого явления, когда за время упреждения не изменяются ни функции, ни структура объекта прогнозирования. Иначе говоря, лишь тогда, когда можно предположить, что деятельность в прошлом имела определенную тенденцию, которую можно ожидать и в перспективе, имеющейся информации достаточно для внесения возможных корректив и выявления статистически достоверных зависимостей. *Прогнозная экстраполяция* применяется, если время упреждения укладывается в рамках эволюционного цикла. При возникновении в рамках времени упреждения скачка в развитии объекта, изменении функций или структуры используют интуитивные или функционально-логические методы.

Для прогнозирования таких явлений, как оценки спроса на товары, определения потребностей в запасах, прогнозирования структуры сбыта, изменения потребности в кадрах и т. д., чаще всего используют *анализ временных рядов*.

Причинно-следственное моделирование – наиболее сложное и используется для анализа явлений с несколькими (хотя бы двумя) переменными. Например, при исследовании перспектив изменения спроса на однопольные дома в зависимости от изменений уровня личных доходов; демографических изменений; ставки процента на закладные; прочих воздействующих изменений.

3. Качественные:

Анализируя деятельность предприятия, составляя прогноз его функционирования, аналитик не всегда располагает информацией, достаточной для количественных методов прогнозирования, а иной раз высшее руководство фирмы попросту не понимает сложных методов количественного прогнозирования, что, в любом случае, требует применения качественных методов прогнозирования. Качественные методы прогнозирования предполагают *обращение к мнению экспертов* – людей наиболее компетентных по исследуемым вопросам.

К качественным методам прогнозирования можно отнести и следующие:

мнение жюри, как правило, сводится к обобщению мнений экспертов с дальнейшим их усреднением. Одна из разновидностей «мнения жюри» – «мозговой штурм».

Высказанные экспертами мнения, оцениваются также экспертами. Так, достаточно распространена процедура совокупное мнение специали-

стов по сбыту, когда, например торговые органы высказывают свои суждения относительно спроса на те или иные производимые или осваиваемые в производстве товары;

модель ожидания потребителей – метод, являющийся в определенной степени обратным методу совокупного мнения. Происходит опрос клиентов (как действительных, так и потенциальных), в сфере интересов которых оказывается анализируемая продукция, товары или услуги;

методы экспертных оценок – отобранные и пользующиеся доверием эксперты заполняют опросный лист. Отражают индивидуальность суждения специалистов относительно перспектив развития объекта и основаны на мобилизации профессионального опыта и интуиции. Наиболее популярны – метод круглого стола, метод «Дельфи», программного прогнозирования, эвристического прогнозирования, коллективная генерация идеи.

Моменты, которые необходимо учитывать при прогнозе.

1) До начала прогнозирования необходимо определить направленность прогноза, его цель.

2) Следует представить себе перечень возможных решений, управленческий уровень решений, которые могут быть приняты на основе прогноза.

3) Для определения ограничений (в том числе и временных) необходимо оговорить требуемую точность прогноза.

4) Некоторые решения, прежде всего относящиеся к разряду важнейших, управленческий уровень которых достаточно высок, нежелательно принимать даже в тех случаях, когда вероятность осуществления прогноза 90-95%, поскольку слишком велика будет цена ошибки.

Однако есть решения, которые можно принимать при значительно меньших вероятностях осуществления прогноза.

5) При оценке достоверности прогноза необходимо определить те изменения, которые могут произойти и повлиять на развитие событий.

6) После определения источников информации устанавливаются ценность прошлого опыта (проводится так называемый ретроспективный анализ), а также быстрота и объем текущих изменений.

Вопросы для обсуждения:

1. Каково значение функции планирования для деятельности организации?

2. По каким критериям классифицируется планирование? Приведите соответствующие примеры.

3. Какие подфункции выделяют в процессе планирования? Объясните их взаимосвязь и взаимозависимость.

4. Перечислите факторы, определяющие стратегию.

5. На какие этапы можно поделить процесс стратегического управления?
6. Приведите примеры организационных стратегий..
7. Что такое «прогнозирование»? Перечислите разновидности прогнозов, дайте им характеристику.
8. Какие задачи решаются в ходе прогнозирования?
9. Перечислите методы прогнозирования. Дайте им пояснение (или приведите конкретные примеры).

Лекция 9. Основы управления персоналом и научной организации труда

Содержание лекции:

1. Нормативная, списочная и явочная численность персонала;
2. Структура персонала и типы должностей на предприятии;
3. Научная организация труда, планы НОТ;
4. Управление трудовыми и человеческими ресурсами;
5. Управление персоналом, развитие личного потенциала работников.

Цель и задачи лекции:

Дать понятие о трудовых ресурсах (рабочая сила - кадры) определить их общее и отличия. Рассмотреть кадры предприятия и их структуру, проанализировать концепцию управления кадрами в организации: управление трудовыми ресурсами, управление человеческими ресурсами, управление персоналом.

Рекомендуемая продолжительность: 2 ак. часа.

Численность персонала:

1. Нормативная — (расчетная) установленная НИИ труда, отраслевыми методическими рекомендациями численность руководителей, специалистов и технических исполнителей, произведенная на основе многофакторного анализа функционального разделения труда в сфере управления и обслуживания производства. (Ранее пользовались эмпирическими коэффициентами насыщенности руководителей, специалистов и технических исполнителей на 100 рабочих.) Расчет необходимого количества рабочих определяется по трудоемкости работ: нормам выработки, рабочим местам, а также на основании норм обслуживания агрегатов. При отсутствии нормативов предприятие самостоятельно устанавливает нормативную численность персонала.

2. Списочная — численность официально работающих на предприятии людей. Она определяется на основе нормативной, но часто не совпадает с ней в связи с дефицитом отдельных специалистов и работников соответствующих квалификаций. К списочной численности относятся все работники, в том числе принятые на работу сезонного и временного характера не менее чем на 5 дней.

3. Явочная — численность персонала, осуществляющего трудовую деятельность на предприятии. Так, явочное число рабочих в смену - это нормативная численность рабочих для выполнения производственного

сменного задания. Явочная численность определяется по формуле как отношение производственного задания (объема работ), умноженного на норму времени к сменному фонду рабочего времени одного рабочего, умноженному на плановый коэффициент. Допустим, что сменное задание - 90 шт. изделий. Норма времени на изделие - 3 ч, плановый коэффициент - 1,2, продолжительность рабочей смены - 8 ч, тогда:

Явочное число рабочих = $90 \times 3 / 8 \times 1,2 = 28$ человек.

Изменения в движении персонала на предприятии характеризуются следующими показателями:

- интенсивность оборота кадров;
- коэффициент постоянного состава;
- коэффициент текучести кадров;
- среднесписочный состав.

Таблица 9.1

Пример структуры персонала

А. По профессии	Б. По специальности	В. По квалификации
Менеджер	Менеджер-экономист	Менеджер высшей категории
Преподаватель	Преподаватель физики	Кандидат физ.-мат. наук
Инженер	Инженер-электрик	Доктор эконом. наук
Слесарь	Слесарь-сборщик измерительных приборов	Слесарь VI разряда

Квалификационная характеристика — это совокупность требований к должностному лицу. Она содержит разделы:

1. Должностные обязанности.
2. Должен знать.
3. Должен уметь.

Отечественные ученые неоднократно предпринимали попытки определить, что необходимо относить к физическому, а что к умственному труду. Вот один из таких подходов.

1. Сфера физического труда:

- преобразование исходных материальных ресурсов в конечный, частичный или промежуточный продукт;
- работа с объектами, требующими профессиональных знаний,
- умений и физических усилий для приведения в действие машин, механизмов, конструкций, агрегатов, аппаратуры, инструментов и т.д.;
- работа по транспортировке, упаковке и сортировке грузов;
- виды простого труда, не требующие применения машин и механизмов, ручной труд в сельском и лесном хозяйстве;
- ремонтные работы в коммунальном хозяйстве — слесарные, токарные, сварочные, столярные, плотницкие и др.

2. Сфера умственного труда:

- работа, связанная с производством научных и технических идей, теорий и систематизацией знаний;
- работа, связанная с применением реальных, идеальных или гипотезированных процессов и явлений различных аксиологических структур;
- область специализации, связанная с процессом преобразования систем для практического применения — вербально-знаковая объективизация, логико-математическое моделирование идеальных и реальных объектов, материализация искусственных объектов в проективной или графической формах, проектирование и создание специальных технологических средств и условий их применения, проектирование и внедрение в практику алгоритмов, программ и т. д.

Менеджер должен знать основы организации нормирования труда, так как это составляет одно из направлений его деятельности. Нормирование труда регламентируется действующим законодательством РФ, нормативными актами, постановлениями и инструкциями отраслевых управленческих органов (в случае их отсутствия нормативами, разработанными самими предприятиями). Существуют следующие виды норм труда: времени, выработки, обслуживания, численности, разновидностью которой является типовой штат предприятия.

Нормативы проще определить, если в результате труда производится конечный продукт, который можно подсчитать, взвесить, измерить и оценить его качество. Сложнее дело обстоит с умственным трудом. Результат такого труда можно определить лишь опосредованно, не сиюминутно, а по прошествии многих дней, недель, месяцев и даже лет. Открытия и изобретения, как правило, проходят длительный путь от идей до выпуска и реализации первых партий товара нового свойства и качества.

В нормативных актах вопрос о разграничении умственного и физического труда в достаточно полной степени не отражен, а потребность в этом имеется. Особенно, если учесть, что современное производство все более насыщается сложнейшими машинами, приборами и механизмами, новейшими технологиями и т. д.

Представьте и обсудите такой пример: как нормировать и по каким расценкам оплатить труд доктора технических наук, разработавшего новейшее оборудование, лично участвовавшего в его монтаже и пуско-наладочных работах. Одну часть его рабочего времени — как ученого, а вторую — как слесаря-сборщика? Или, может быть, как-то иначе?

Типология должностей

А. Рабочие:

- **основные:** заняты в процессе производства готовой продукции / услуг;

▪ **вспомогательные:** ремонт и обслуживание станков, оборудования, машин, складирование, транспортировка и пр.

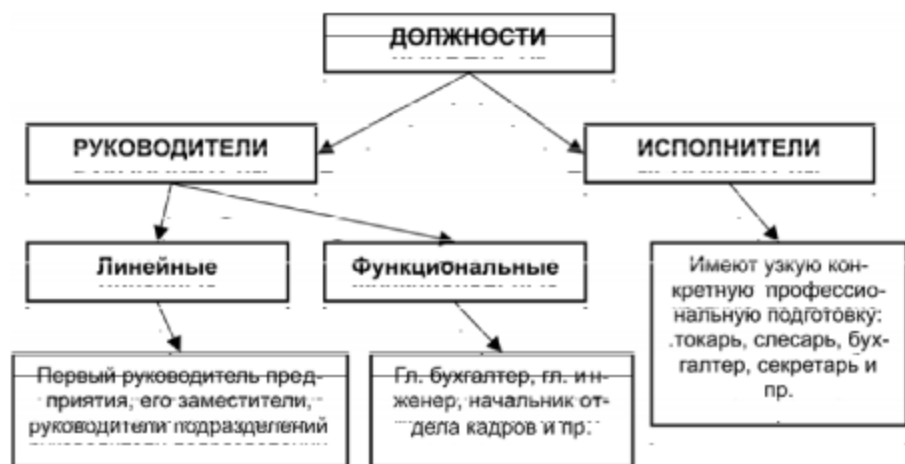


Рис. 9.1 - Виды должностей в организации

Квалификационный разряд определяется по ЕТКС (низший разряд I).

Б. Младший обслуживающий персонал: курьеры, дворники, уборщики, охрана, сторожа, водители.

В. Инженерно-технические работники: инженеры, включая главных, прорабы, техники, технологи, мастера, лаборанты.

Г. Служащие: высшее руководство предприятия, руководители НИИ, начальники отделов, инспекторы, контролеры, секретари, операторы, работники торговли, экономисты, инженеры-экономисты, бухгалтеры, счетоводы, статистики, кассиры, учетчики, телефонисты и т. д.

Группы персонала А и Б заняты преимущественно физическим трудом.

Группы персонала В и Г заняты преимущественно умственным трудом.

Должностные инструкции—это правила, регулирующие деятельность работников. Должностные инструкции включают следующие разделы:

1. Общие положения (прием на работу, увольнение, оплата, режим и т. д.).
2. Должностные обязанности (виды и порядок работ).
3. Права (решаемые самостоятельно и по согласованию).
4. Ответственность (отчетность, оценка работы, контроль).
5. Участие в информационном обмене и др.

Степени тяжести трудового процесса

<i>ПЕРВАЯ</i>	<i>ВТОРАЯ</i>	<i>ТРЕТЬЯ</i>
Наиболее легкая работа, оптимальная по условиям труда и отдыха	Нагрузки не превышают допустимых норм, при известной напряженности труда	Не вполне благоприятны условия труда, повышенные нагрузки, ведущие к отклонениям в здоровье, но компенсируемые
<i>ЧЕТВЕРТАЯ</i>	<i>ПЯТАЯ</i>	<i>ШЕСТАЯ</i>
Работа в неблагоприятных условиях, ведущих к профессиональным заболеваниям	Работа выполняется в экстремальных условиях, затраты не компенсируются	Работа в сверхэкстремальных условиях, ведет к инвалидности, потере трудоспособности

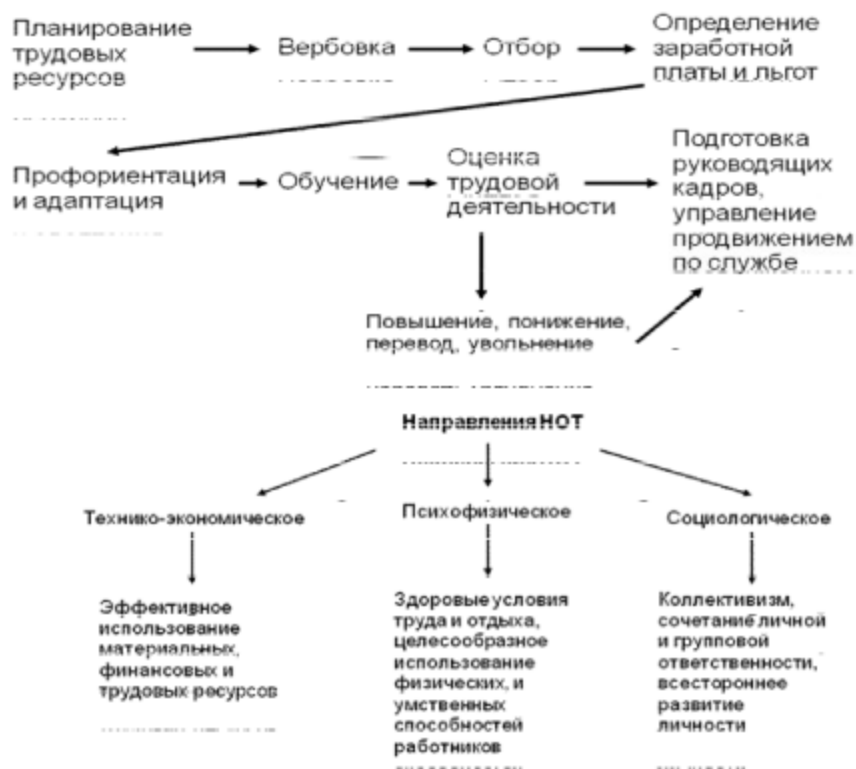


Рис. 9.2 - Управление трудовыми ресурсами и основные направления научной организации труда

Основные разделы плана НОТ

1. Совершенствование организации рабочих мест (планировка, специализация, оснащение, контроль, освещенность и т. д.).

2. Улучшение обслуживания рабочих мест (обеспечение сырьем, материалами, заготовками, инструментом, наладка, уборка, транспортировка и т. д.).

3. Совершенствование разделения и кооперации труда (выработка наиболее рациональных форм труда, совершенствование профессий и специальностей).

4. Внедрение передовых методов и приемов труда (рационализация трудовых движений, фиксирование на фото- и киноплёнку, анализ и распространение лучшего опыта работников).

5. Совершенствование нормирования и оплаты труда (включение в процесс нормирования самих работников, применение материального и морального стимулирования).

6. Укрепление дисциплины труда и преданности предприятию (распорядок дня, соблюдение требований технологического процесса, отношение к предметам и средствам труда, взаимопомощь и поддержка в процессе труда).

7. Повышение квалификации работников (курсы переподготовки и повышения квалификации, обмен передовым опытом работы, деловые игры и т. д.).

8. Улучшение условий труда и отдыха (научно обоснованные режимы труда, перерывы в работе, охрана труда, техника безопасности, психологическая разгрузка, гигиена).

9. Совершенствование организационной культуры (повышение культурного уровня работников, культурные программы, экскурсии, кружки, этика и эстетика, язык делового общения, поддержание высокого мнения о своем предприятии).

10. Повышение полезности использования рабочего времени (устранение отвлечения работников от своего дела, длительных и многолюдных совещаний и собраний, нарушений ритмичности трудового процесса, а также соблюдение режима экономии прошлого и живого труда).

Чем отличается управление персоналом от управления человеческими ресурсами?

В российском бизнесе сейчас можно встретить оба термина, однако, более распространенным термином является управление персоналом. Основное отличие между этими двумя понятиями понять очень просто – достаточно просто задуматься над названием терминов. Очевидно, управление персоналом признает, что у организации есть персонал и подразумевает, что этим самым персоналом нужно управлять. Управление челове-

скими ресурсами идет немного дальше и видит в людях не просто персонал, а важный организационный ресурс и концентрируется на управлении этим ресурсом с точки зрения максимизации пользы для компании.

Ну а теперь рассмотрим более детально отличия между управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами.

- Управление человеческими ресурсами возникло вместе с становлением стратегического подхода к менеджменту, а поэтому имеет стратегический уклон, предполагает более активную кадровую политику, в отличие от более пассивной традиционной.

- Кадровый менеджмент в рамках управления человеческими ресурсами больше не лежит сугубо в компетенции отдела кадров, он подразумевает значительную вовлеченность в процесс линейных менеджеров

- Традиционно, управление персоналом рассматривало персонал как единый коллектив и работало с этим коллективом. Управление человеческими ресурсами же подразумевает индивидуалистский подход. Отсюда вытекает следующее отличие.

- Управление человеческими ресурсами акцентирует внимание на менеджерах, а не на рядовых работниках, как это делает управление персоналом.

- Если раньше задачей менеджера по управлению персоналом было сэкономить на рабочей силе, то теперь компании, внедряющие эффективное управление человеческими ресурсами, стараются максимально грамотно инвестировать в человеческие ресурсы, развивать, мотивировать – и, как следствие, достигать максимальной эффективности использования человеческих ресурсов.

- Управление человеческими ресурсами предполагает взаимную ответственность сотрудников друг перед другом и перед компанией, открытое обсуждение проблем, инициативу на всех организационных уровнях.

- В рамках традиционной структуры, функции управления персоналом замыкаются в отделе управления персоналом. В некоторых компаниях даже отдела не существует, а один или два специалиста подчиняются непосредственно генеральному директору. В рамках современной структуры и подхода к стратегическому управлению человеческими ресурсами, руководитель, отвечающий за управление человеческими ресурсами, имеет большое влияние и входит в правление компании, курирует непосредственно свое подразделение и функции линейных менеджеров, связанные с управлением человеческими ресурсами.

- Как несложно догадаться, управление человеческими ресурсами часто критикуется за свой чрезмерно идеализированный подход. Многие сомневаются в том, что возможно добиться высокой мотивации, взаимной ответственности и проявления инициативы на всех уровнях компании. В

то же время, это не мешает таким компаниям, как Google, уделять огромное внимание персоналу и лидировать на рынке.

The Difference.ru определил, что разница между управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами заключается в следующем:

1. Управление человеческими ресурсами относится к персоналу как к важному ресурсу организации.

2. Управление человеческими ресурсами подразумевает стратегический подход, управление персоналом – тактический.

3. Кадровый менеджмент в управлении персоналом – это ответственность непосредственно отдела персонала. В управлении человеческими ресурсами значительная часть функций переложена на линейных менеджеров.

4. Управление персоналом – коллективистский подход, управление человеческими ресурсами – индивидуалистский подход.

5. Управление персоналом концентрирует внимание на рядовых работниках, управление человеческими ресурсами – на управленцах.

6. Задача управления персоналом – экономия на работниках. Задача управления человеческими ресурсами – инвестиции в развитие работников.

7. Управление персоналом концентрируется в отделе управления персоналом, который возглавляет линейный менеджер. Управление человеческими ресурсами курируется высшим руководителем, входящим в правление компании, имеющим большое влияние и возможность определения стратегических перспектив.

8. Управление человеческими ресурсами часто критикуется за чересчур идеалистический подход.

Вопросы для обсуждения:

1. Дайте определение численности и структуры персонала предприятия или организации.

2. Проанализируйте содержание должностных инструкций.

3. Дайте характеристику основных групп работ на предприятии и степени тяжести трудового процесса. Приведите примеры.

4. Обоснуйте необходимость планирования научной организации труда.

5. Что из себя представляет план НОТ? Перечислите его основные направления и разделы.

6. Определите схожесть и различия в понятиях "Управление персоналом" и "Управление человеческими ресурсами".

Лекция 10. Информационное обеспечение управления

Содержание лекции:

1. Информационная деятельность организации;
2. Роль и сущность информации в технологии менеджмента;
3. Виды, источники и состав информации;
4. Информационная культура и ее разновидности;
5. Помехи при обмене информацией.

Цель и задачи лекции:

Дать понятие о значении информационного обмена в управленческой деятельности. Познакомить студентов с этапами информационного обмена. Рассмотреть основные требования к качеству информации и определить ее свойства. Изучить типы информационных культур в организациях.

Рекомендуемая продолжительность: 2 ак. часа.

Информационная модель менеджмента предприятия

Для каждого объекта менеджмента в зависимости от размера предприятия и уровня его организационной зрелости необходимо решение следующих задач:

1. Прогнозирование условий развития объекта менеджмента;
2. Планирование;
3. Диагностика;
4. Диспетчеризация / логистика;
5. Мониторинг процессов и функций.

Эти задачи требуют для своего решения соответствующих информационных ресурсов.

Информационная деятельность (ИД) предприятия может быть охарактеризована следующим образом:

- ИД обусловлена информационными потребностями персонала предприятия;
- Организуется в форме ИС (информационных систем);
- Регламентируется ИТ (информационными технологиями);
- Реализуется в форме информационных процессов;
- Механизируется средствами размножения бумажных документов;
- Автоматизируется средствами компьютерной обработки электронных документов.

Совершенствование ИД предприятия является одной из подчиненных задач совершенствования системы менеджмента предприятия. Цель

инновации в ИД – получение знания для поиска рациональных управленческих решений.

Роль информации в технологии менеджмента

Информация – совокупность сведений о внутреннем и внешнем состоянии управляемой системы (объекта управления), используемых для оценки ситуации и разработки управленческих решений.

Под информацией в бизнесе следует понимать данные (сведения), обрабатываемые определенным образом для конкретных людей, проблем, целей, ситуаций.

Сущность информации:

1. Информация – это отраженное разнообразие. А именно – это содержание, итог, результат отражения.

2. Информация является особой формой движения, которую можно измерять количественно и оценивать качественно.

3. К источникам информации относятся все виды материи. Человек имеет возможность быстро и в высшей степени эффективно перерабатывать получаемую информацию.

Информация подразделяется на несколько видов: информация неорганической природы, биологическая и социальная. В бизнесе используются все ее виды.

Информация – **важнейший ресурс** менеджмента. На основе информации разрабатываются управленческие решения, проводятся оценка и анализ ситуаций и проблем.



Рис. 10.1 - Работа с информацией

Особое значение для технологий менеджмента играет своевременность поступления информации, которая должна быть адекватной реальному положению управляемой системы в определенный промежуток времени.



Рис. 10.2 - Этапы информационного обмена

Виды, источники, состав информации:

Деловая – информация о внутренней и внешней среде бизнеса, необходимая для принятия управленческих решений. М.б. итоговой, обзорной, оперативной.

Релевантная информация – данные, собираемые под конкретную задачу, лицо, цель, период времени.

Текущая – информация о событиях, происходящих одновременно с событиями в бизнесе.

- **Бытовая** – доступна только владельцу;

- **Сигнальная** – предназначена для предварительного оповещения.

Указывает источники, из которых могут быть получены более подробные сведения. Может быть основой для деловой и релевантной информации.

Бизнес - информация – содержит данные об изготовителе, продавце товара, о фирмах-конкурентах, товарах, работах, услугах и пр. Подразделяется на:

- **Доверительную** – распространяемую только по желанию её обладателя и на его условиях;

- **Общедоступную** – сокрытие которой недопустимо и которую может получить любой гражданин.

Отраслевая – научная и производственная информация, относящаяся к какой-либо отрасли хозяйства и отражающая её особенности. Включает внутрифирменную и внешнюю информацию.



Рис. 10.3 - Основные виды информации в бизнесе



Рис. 10.4 - База стратегических данных

Информация по месту происхождения

ИНФОРМАЦИЯ	
ВНУТРЕННЯЯ	ВНЕШНЯЯ
<ul style="list-style-type: none"> ➤ данные внутрифирменной системы информации ➤ данные информационно-аналитической работы сотрудников ➤ данные информационно-аналитической работы предпринимателя 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ данные международных информационных систем ➤ данные национальных информационных систем ➤ данные средств массовой информации ➤ данные специализированных структур

Внутренняя информация содержит данные:

- О выручке, прибылях и убытках;
- Статистику оборотов, заказов, клиентов;
- Об издержках производства;
- О количестве и качестве выпускаемой продукции;
- О технологии, оборудовании и другие сведения, характеризующие все стороны деятельности фирмы.

Внешняя информация включает:

- Данные о состоянии экономики страны, региона, отрасли;
- Данные о потребителях, поставщиках, конкурентах;
- Информацию о ноу-хау, патентах, лицензиях в соответствующей отрасли;
- Другие сведения, характеризующие изменения во внешней среде, затрагивающие интересы бизнеса.

Для принятия качественного управленческого решения информация должна иметь заданные свойства и соответствовать определенным требованиям.

Основные требования к информации

Целенаправленность информации	Качество информации
1. Ценность информации Полезность Полнота: - Недоступность - доступность Достоверность: - валидность - дезинформация 2. Своевременность поступления	1. Избыточность 2. Усвоение: - информационный шум - компактность - помехоустойчивость 3. Точность 4. Новизна - старение

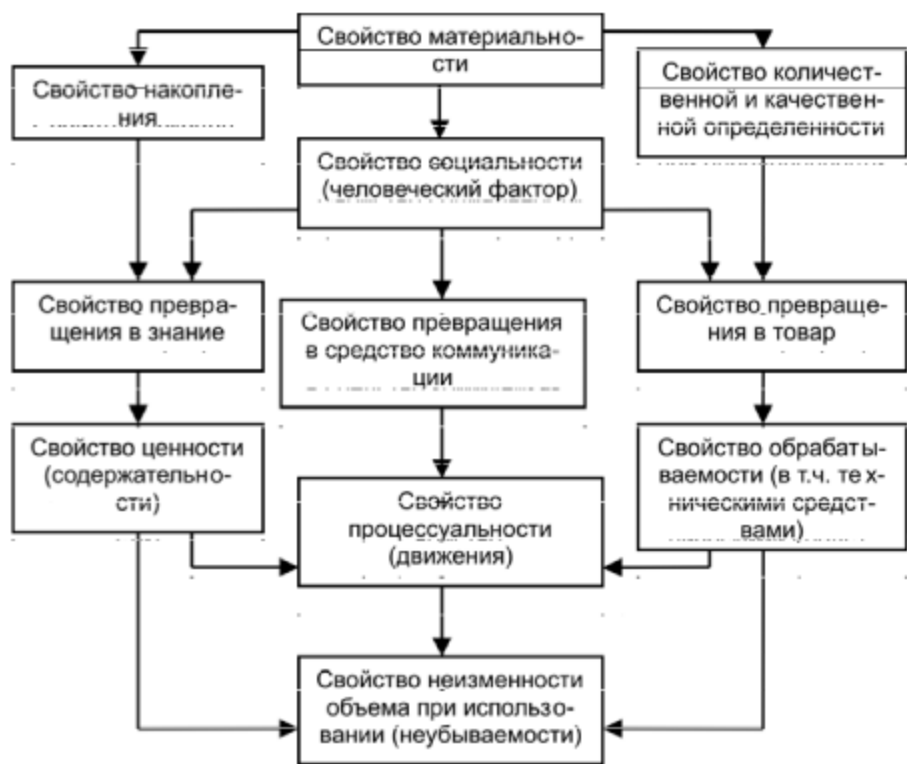


Рис. 10.5 - Свойства информации

Свойства информации играют важную роль в понимании характеристик информационного обеспечения технологии менеджмента.

Существует понятие **информационной культуры**, которая должна соответствовать следующим требованиям:

1. Организация наиболее рационально устроенного обмена информацией;
2. Создание необходимых и достаточных условий для сбора, хранения, переработки и передачи информации;
3. Обеспечение необходимого и достаточного объема сведений для всех абонентов;
4. Овладение персоналом основами информационной культурой, которые включают:
 - наличие общей культуры,

- умение находить и эффективно переработать необходимую информацию,
- компьютерную грамотность и знание информационных технологий,
- владение коммуникативными приемами, коммуникабельность,
- знание делового и профессионального этикета.

Функциональная культура	Менеджеры используют информацию, чтобы управлять подчиненными или влиять на них
Культура взаимодействия	Менеджеры и служащие доверяют друг другу и делятся информацией (особенно о наличии проблем и неудач), чтобы повысить собственную эффективность
Культура исследования	Менеджеры и служащие ищут информацию, чтобы лучше понимать будущее и то, как изменить собственную деятельность и приспособиться к будущим тенденциям
Культура открытости	Менеджеры и служащие открыты для нового понимания природы кризисов и радикальных перемен и ищут способы прорыва в конкурентоспособности

Рис. 10.6 - Типы информационной культуры

Известно, что выбор информационной системы в значительной степени определяется организационной культурой предприятия, частью которой является информационная культура. Она предопределяет как способ использования информации, так и информационное поведение работников компании и отражает приоритеты руководителей компании в использовании информации для достижения успеха или предотвращения провалов.



Рис. 10.7 - Помехи при обмене информацией

Информационное обеспечение технологий менеджмента

Факторы, определяющие эффективность информационного обеспечения технологии менеджмента:

1. **Качество информации (И)** – проявляется в ее количественной достаточности, полноте и ценности относительно цели и проблематике менеджмента.

2. **Возможная интенсивность движения И**, позволяющая своевременно получать ее для разработки управленческих решений.

3. **Использование материальных носителей И**, обеспечивающих надежность ее сохранности в процессе движения и обработки.

4. **Форма представления И по ее классификационным видам** – форма, облегчающая ее выработку (цифры, таблицы, схемы, диаграммы и пр.).

5. **Цена И**, если она приобретается на информационном рынке.

6. **Возраст И** – ее актуальность.

7. **Структура И** по видам и аспектам решаемых проблем.

Совокупность этих характеристик отражает информационный потенциал менеджмента.



Рис. 10.8 - Факторы информационного обеспечения процесса управления

Информационные технологии менеджмента имеют большое значение для проектирования системы управления и организации, ее функционирования. Они определяют величину звеньев системы управления, их организационный статус, характер звена, его взаимодействия в процессе управления.

Под информационными технологиями подразумевают использование компьютерной, вычислительной техники и систем средств связи для создания, сбора, хранения, обработки информации во всех сферах общественной жизни.

В информационных технологиях существует пять доминирующих направлений, «информационных тенденций», развитие которых стимулируется растущими потребностями общества:

- Развитие информационного продукта;
- Способность к взаимодействию;
- Ликвидация промежуточных звеньев;
- Глобализация и конвергенция.

Вопросы для обсуждения:

1. Цели и задачи информационного менеджмента.?
2. Информационная культура, дайте понятие, поясните, какие виды информационных культур эффективны в том или ином случае.
3. Значение информации для эффективности управления.

Лекция 11. Этика и основы социальной психологии в управлении

Содержание лекции:

1. Этика менеджмента;
2. Алгоритм морально-этического выбора;
3. Деловой этикет;
4. Человеческий фактор в управлении;
5. Индивидуальные свойства личности и их учет для организации эффективной деятельности персонала;
6. Модели и особенности организационного поведения.

Цель и задачи лекции:

Определить основные термины и понятия этики и морали. Ознакомить студентов с этапами морально-этического выбора руководителей при принятии ими управленческих решений. Дать общие сведения о деловом этикете. Рассмотреть виды деятельности человека. Доказать необходимость и рациональность учета потенциала и личностных свойств работника при организации его профессиональной деятельности. Изучить модели организационного поведения и психологические особенности профессиональных кризисов.

Рекомендуемая продолжительность: 3 ак. часа.

Этика менеджмента – важнейший аспект функционирования организации.

Этика – совокупность норм поведения, мораль какой-либо общественной группы.

Мораль – нравственные нормы поведения, отношения с людьми, а также сама нравственность.

Нравственность – внутренние духовные качества, которыми руководствуется человек; этические нормы, правила поведения, определяемые этими качествами.

Деловая этика – это совокупность этических принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и бизнеса.

Она включает: 1) этическую оценку как внутренней, так и внешней политики организации в целом; 2) моральные принципы членов организации (профессиональную мораль); 3) моральный климат в организации; 4) нормы делового этикета – ритуализированные внешние нормы поведения.

Употребление различных терминов «этика» (*греч.*) и «мораль» (*лат.*) не случайны. В литературе и на практике предполагается, что эти-

ческие аспекты представлены в социальных взаимоотношениях, а *моральные* – во внутренних оценках личности. Но это всегда различие добра и зла, справедливого и несправедливого, хорошего и дурного.

Многие фирмы создают *корпоративные этические кодексы*, формулируя правила поведения руководителей и сотрудников, ответственность администрации по отношению к своим работникам, принципы взаимоотношений с партнёрами по бизнесу и клиентами.

Деловая этика – есть вид профессиональной этики, основой которой служит понимание труда как нравственной ценности.

Труд становится морально-нравственной ценностью, если воспринимается не только как источник средств существования, но и как способ формирования человеческого достоинства.

Слово «профессия» (лат. *объявляю своим делом*) означает, что для каждого человека труд выступает в виде ограниченной сферы деятельности, требующей определенной подготовки.

Индивидуальная мораль в профессиональной сфере предполагает осознание профессионального долга.

Руководитель отвечает за реализацию профессиональных возможностей работников, их карьеру, следовательно, за их общественное положение. Значит, он должен учитывать их моральные и деловые качества, которые условно делят на:

- чисто профессиональные качества – профессиональные навыки, опыт работы, знания и пр.;
- морально-психологические как профессиональные – целеустремленность, выдержка, честность, принципиальность, самоотверженность, требовательность и пр.;
- моральные – доброта, отзывчивость, гуманность, достоинство, уважение других, порядочность, справедливость и пр.

Можно выделить ряд моральных обязанностей руководителя:

1. Анализ ценностных аспектов любой проблемы, встающей перед организацией.
2. Контроль аффектов и эмоций – как своих собственных, так и окружающих людей.
3. Анализ предпочтений в организации в категориях «*осознание*», «*вовлеченность*», «*приверженность*», являющихся неопределенными понятиями.
4. Реализация этического выбора – «*делать не то, что хочется, а то, что следует*» (рис. 11.1).

Кодекс чести менеджера:

Менеджмент – это не только профессия, но и образ мышления, деятельности, жизни. Менеджер – творец конкретной деловой ситуации.

Он не ждет, когда кто-то создаст ему благоприятные условия для деятельности, а создает эти условия сам. Никакая выгода не стоит того, чтобы добиваться её любой ценой.

Менеджер категорически воздерживается от участия в незаконном или безразличном деле и предпримет все возможное, чтобы не допустить его.



Рис. 11.1 - Алгоритм морально-этического выбора

Деловой этикет – установленный порядок поведения в сфере предпринимательства и управления. Представляет собой систему детально разработанных правил учтивости при ведении управленческой деятельности и бизнеса. Например: правила ведения деловых переговоров, телефонных бесед, культура речи, особенности оформления офиса и рабочих мест и пр. Правила делового этикета являются общепринятыми в деловом международном общении, хотя имеют и некоторые национальные и корпоративные особенности.

Основные заповеди делового этикета:

1. Делайте все вовремя.
2. Не болтайте лишнего.
3. Будьте любезны, доброжелательны и приветливы.
4. Думайте о других, а не только о себе.
5. Одевайтесь как положено.
6. Говорите и пишите правильно.

Человеческий фактор – всё то, что зависит от человека, его возможностей, желаний, способностей и т.п. Именно он играет значительную, а порой решающую роль в успешности деятельности человека (рис. 11.2) и организации.



Рис. 11.2 - Разновидности деятельности человека

Управление, менеджмент, бизнес, предпринимательство – это прежде всего работа с людьми, с каждым человеком в отдельности: с сотрудником, партнером, клиентом, покупателем. Поэтому, чтобы добиться успеха, научитесь делать так, чтобы все, с кем приходится работать:

- 1) прониклись к Вам расположением;
- 2) были убеждены в Вашей правоте;
- 3) делали то, что требуется для успеха организации;

Недоучет человеческого фактора может привести к увеличению числа производственных конфликтов, повышению текучести кадров, увеличению сбоев в работе и, как следствие, – потере в результатах труда.

Разумное использование человеческого фактора, т.е. учет личностных, социально-психологических и психофизических мотивационных особенностей людей может способствовать получению значительного экономического эффекта даже без материальных затрат.

Качество исполнения в организации можно выразить формулой:

$$\text{Исполнение} = \frac{\text{Индивидуальные свойства исполнителя}}{\dots} + \frac{\text{Усилия}}{\dots} + \frac{\text{Организационная поддержка}}{\dots}$$

Где:

- *индивидуальные свойства* определяют способность работника выполнить какое-либо задание,
- *усилия* связаны с желанием исполнить,
- *организационная поддержка* обеспечивает возможность исполнения.

К индивидуальным свойствам людей относят:

- 1) пол, возраст, свойства нервной системы и т.п.;
- 2) индивидуальные формы отражения объективной реальности, включающие психические процессы (табл. 11.1);
- 3) подсистему опыта (знания, умения, навыки);
- 4) социально обусловленную подсистему (направленность, отношения и пр.).

На рис. 11.3 представлена структурная схема потенциала человека.

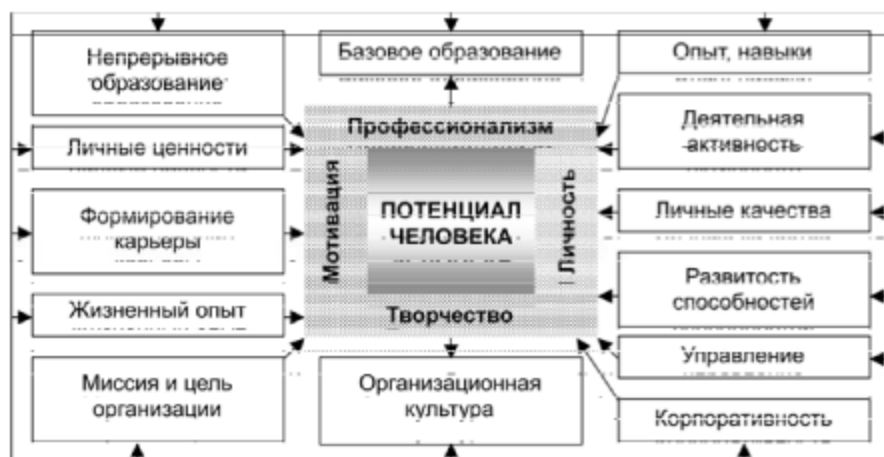


Рис.11.3 - Потенциал человека

Таблица 11.1

Индивидуальные свойства

Психические процессы	Психические свойства	Психические образования	Психические состояния
А. Познавательные – ощущения – восприятие – отображение – память – речь – мышление – наблюдение	А. Свойства личности – статус – ценностные ориентации – мотивы – общественно - функциональные роли	– знания – умения – навыки – привычки – мнения – суждения – убеждения и др.	– бодр – утомлен – сосредоточен – рассеян – спокоен – раздражен – активен – пассивен – радостен – грустен и др.
Б. Эмоциональные – чувства, настроение	Б. Темперамент – активность, эмоциональность		
В. Волевые – решительность, смелость	В. Характер – отношение к себе, людям, труду, собст-		

Психические процессы	Психические свойства	Психические образования	Психические состояния
<ul style="list-style-type: none"> – настойчивость – выдержка, мужество – дисциплина 	венности Г. Потребности и интересы Д. Способности личности <ul style="list-style-type: none"> – физиологические – профессиональные – интеллектуальные 		

Ощущения – отражение отдельных свойств предметов, явлений, непосредственно воздействующих на наши органы чувств: зрительные, слуховые, вкусовые, обонятельные, кожные, кинестетические и пр.

Восприятие – отражение предметов и явлений, непосредственно воздействующих на органы чувств.

- **Непреднамеренное** – яркий свет, громкий звук;

- **Преднамеренное** – при постановке конкретной цели: внимательный осмотр, призыв ко внимательному прослушиванию информации.

Память – отражение прошлого опыта или запечатление, сохранение и воспроизведение чего - либо.

Мышление – высшая форма отражательной деятельности, позволяющая познать сущность предметов и явлений, их взаимосвязь, закономерность развития.

Воображение – отражение будущего, создание нового образа на основе прошлого опыта.

Свойства личности: статус, ценностные ориентации, общественно – функциональные роли, мотивы, характер

Личность – человеческая индивидуальность, выступающая как субъект познания и преобразования мира.

Статус личности – формируется под влиянием психологии того общества, той социальной группы, с членами которой индивидуум находится в равных материальных условиях. Это - образ жизни личности, её взгляды, идеалы, направленность творчества.

Статус личности определяется не за счет наследственно закрепленных механизмов, или сугубо личного опыта, а за счет усвоения социального опыта (учат водить машину так, как это принято в обществе, строить дома – как это возможно на современном техническом уровне).

Мотивы – то, ради чего действует человек, каковы побудительные причины (один студент учится за оценку, другой – чтобы получить знания).

Характер – индивидуальное сочетание наиболее устойчивых, существенных психических свойств человека, которые выражают его

отношение к действительности и проявляются в поведении и поступках. Это отношение человека к себе, к окружающим, к труду, к собственности.

Таблица 11.2

Характеристики темпераментов и свойств нервной системы

Сильный		Слабый	
Уравновешенный		Неуравновешенный	
подвижный	инертный	подвижный	инертный
Темперамент			
Сангвинический	Флегматический	Холерический	Меланхолическ.
Наиболее близкие виды работ			
Живая, подвижная, требующая активности	Однообразная, монотонная, не требующая частой перестройки с одного вида работ на другой	Работа с ярко выраженной цикличностью	Безопасная работа, не требующая быстрых реакций, частой смены характера деятельности
Положительные черты темперамента			
Высокая работоспособность, быстрая ориентация в незнакомом месте, легкое вхождение в коллектив, легкое переживание неудач	Спокоен даже в сложных обстоятельствах	Быстрота в действиях и решениях, сильное влияние на окружающих, легкий переход с одних работ на другие	Тонкие чувства, сопереживание, осторожность и осмотрительность
Доминирующая черта			
Оптимальность, развитие лидерские качества, экстравертность	Обстоятельность, ригидность, интровертность	Эмоциональность, лабильность, экстравертность	Проницательность, сензитивность, интровертность
Отрицательные черты темперамента			
Неустойчивость во взглядах, побуждениях, нестабильность во внимании, способность «скользить по поверхности», обходить трудности, поспешность в принятии решений	Медленное переключение с одних видов работ на другие, длительное принятие простейших решений	Резкая смена настроения, вспыльчивость, раздражительность, способность на резкость, прямолинейность в оценках, неумение сдерживать эмоции	Повышенная утомляемость, неуверенность в себе, тревожность, замедленная реакция, потеря трудоспособности в интенсивных производствах

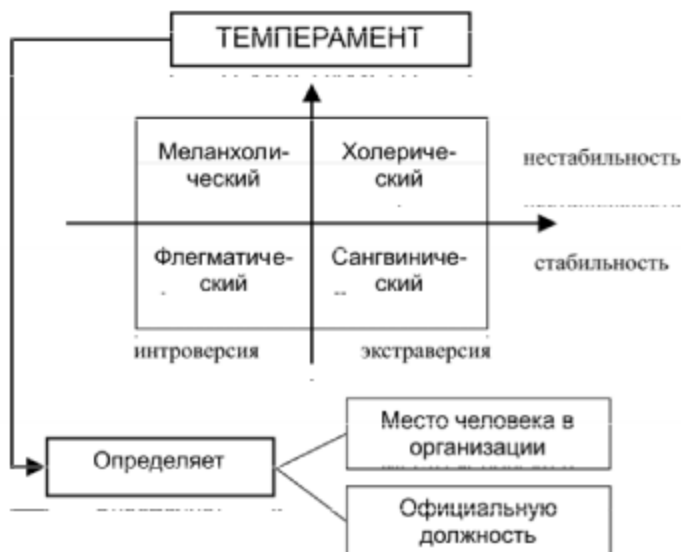
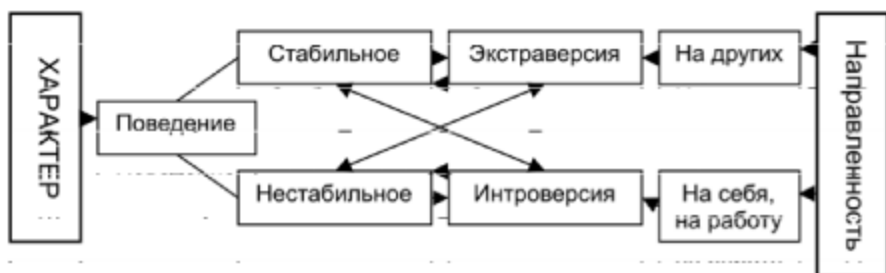


Рис. 11.4 - Темперамент и характер личности

Правильная оценка типа темперамента и свойств нервной системы человека позволяет прогнозировать его поведение в рабочих ситуациях, строить предсказуемые модели взаимодействия с ним, максимально эффективно использовать те или иные свойства личности конкретного человека для решения профессиональных задач с учетом его индивидуальных особенностей.

Попробуем разобраться во внешних признаках людей, обладающих тем или иным темпераментом.

А.П. Чехов охарактеризовал людей с ярко выраженным темпераментом, хотя и весьма язвительно, но точно. Определите, о ком идет речь в каждом случае.

1. Желчен и лицом желто-сер. Глаза ворочаются в орбитах как голодные волки. Раздражителен. Глубоко убежден, что зимой "черт знает"

как холодно”, а летом “черт знает как жарко”! Шуток не понимает. Как муж и приятель невозможен, как подчиненный едва ли мыслим, как начальник – невыносим и весьма нежелателен. Каким типом темперамента обладает этот персонаж?

2. Постоянен в своем непостоянстве. Все впечатления действуют на него легко и быстро – отсюда легкомыслие. Или вовсе ничего не читает, или читает запойем. Только тем и занимается, что любит. Женится нечаянно. Вечно воюет с тещей. Женщина, наделенная этим типом темперамента – самая сносная женщина, если не глупа. Каким типом темперамента обладает этот персонаж?

3. Наружность обыкновенная, топорная. Вечно серьезен, потому что лень смеяться. Непременный член всевозможных комиссий, заседаний и экстренных собраний, на которых ничего не понимает и дремлет без зазрения совести... Самый удобный для женитьбы человек, на все согласен, не ропщет и покладист. На службе счастлив. Женщина с таким темпераментом рождается, чтобы со временем стать тещей. Быть тещей – ее идеал. Каким типом темперамента обладает этот персонаж?

4. Глаза серо-голубые, готовые прослезиться. Склонен к ипохондрии. С прискорбием и со слезами в голосе уведомляет своих ближних, что валериановые капли ему уже не помогают... Духовное завещание у него уже давно готово. Женщина, обладающая таким темпераментом, невыносимейшее, беспокойнейшее существо – доводит до отупения, отчаяния, самоубийства. Тем только и хороша, что от нее избавиться нетрудно. Каким типом темперамента обладает этот персонаж?

Менеджеру необходимо учитывать совокупность личностных качеств работников и использовать личностный потенциал работника и свойства его нервной системы с максимальной пользой.

Например, не рекомендуется отправлять работника, обладающего флегматическим или меланхолическим типом темперамента, обучаться новым методам работы, чтобы впоследствии распространить их на предприятии.

Модели и особенности организационного поведения

Среди наиболее распространенных образцов поведения можно выделить отдельные типы, характеризующиеся определенным набором социально-психологических качеств. В одной и той же организационной среде разные люди ведут себя по-разному. Человек всегда обладает свободой в выборе форм поведения: принимать или не принимать существующие в организации формы и нормы поведения, с другой – он может принимать или не принимать ценности организации, разделять или не разделять ее цели и философию. В зависимости от того, в какой комбинации сочетаются эти главные составляющие основы поведения, специалисты выделяют четыре модели организационного поведения человека.

Первая модель организационного поведения: преданный и дисциплинированный член организации. Он полностью принимает все организационные ценности и нормы поведения. В этом случае человек старается вести себя таким образом, чтобы своими действиями никак не входить в противоречие с интересами организации. Он искренне старается быть дисциплинированным, выполнять свою роль полностью в соответствии с принятыми в организации нормами и формой поведения. Поэтому результаты действий такого человека в основном зависят от его личных возможностей и способностей и от того, насколько верно определено содержание его роли и функций в организации.

Внимательный подход к изучению личностных особенностей преданного типа сотрудников и подбор им соответствующих функциональных обязанностей может во многом улучшить результативность его работы.

Вторая модель организационного поведения: приспособленец. Человек не приемлет ценностей организации, однако старается вести себя, полностью следуя нормам и формам поведения, принятым в организации. Такого человека можно охарактеризовать как приспособленца. Он делает все правильно и по правилам, но его нельзя считать надежным членом организации, так как он, хотя и является хорошим и исполнительным работником, тем не менее, может в любой момент покинуть организацию или совершить действия, которые могут противоречить интересам организации, но соответствовать его собственным интересам. Например, такой человек с легкостью покинет фирму, как только в другом месте ему предложат несколько лучшие условия или без особых угрызений совести продаст корпоративные секреты конкурентам. Приспособленцы – самый распространенный тип поведения среди персонала любой организации.

Менеджеру необходимо знать, какие из его сотрудников принадлежат к такому типу. Ведь умелое обращение с ними, основанное на изучении особенностей их личности может либо перевести такого сотрудника в разряд преданных, либо минимизировать потери для организации при его уходе.

Третья модель организационного поведения: оригинал. Человек приемлет цели деятельности организации, но не приемлет существующие в ней традиции и нормы поведения. В данном случае человек может породить много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством, в коллективе он выглядит «белой вороной», оригиналом. Однако если руководство организации находит в себе силы отказаться от устоявшихся норм поведения применительно к отдельным сотрудникам и дать им свободу в выборе форм поведения, то они могут найти свое место в организации и приносить ей значительную пользу. К этому типу относится много талантливых людей креативного (творческого) склада, способных генерировать новые идеи и оригинальные решения.

Креативные сотрудники могут стать для менеджеров настоящей находкой, поскольку оригинальность и новизна идей могут сыграть не последнюю роль в развитии организации.

Четвертая модель: бунтарь. Индивид не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации. Это открытый мятежник, который все время входит в противоречие с организационным окружением и создает конфликтные ситуации. Очень часто «бунтари» своим поведением рожают множество проблем, которые существенно усложняют жизнь организации и даже наносят ей ущерб. Однако было бы неверно считать, что такой тип организационного поведения абсолютно неприемлем, и люди, ведущие себя таким образом, не нужны организации. Среди них часто встречается много одаренных личностей, присутствие которых в организации приносит большую пользу, несмотря на все создаваемые ими неудобства. Так, например, в корпорации IBM принята специальная программа «Вольный сотрудник». Отобранные из числа отъявленных «бунтарей» вольные сотрудники (их в IBM насчитывается примерно 50 человек) получают полную свободу действий на пять лет с единственной целью – постоянно сотрясать систему организации сверху донизу.

К какому бы типу ни принадлежала личность сотрудника, следует помнить, что любой человек подвержен определенным стадиям развития и сопутствующим им кризисам. В управлении организацией успешному менеджеру стоит помнить о такой психологической характеристике личности, как ее подверженность кризисам – возрастным, социальным, профессиональным и личностным. Безусловно, менеджер не должен быть психологом для своих подчиненных и помогать решать им их личные проблемы. Но ему необходимо помогать своим сотрудникам справляться с кризисами как личными, так и профессиональными. Рассмотрим особенности профессиональных кризисов в таблице 11.3.

Таблица 11.3

Психологические особенности профессиональных кризисов

Кризис	Факторы возникновения	Способы преодоления
Кризис учебно-профессиональной ориентации (14–17 лет)	Неудачное формирование профессиональных намерений и их реализация, несформированность Я - концепции, подверженность дурным влияниям	Выбор способа профессиональной подготовки, помощь специалиста
Кризис профессионального обучения	Неудовлетворенность профессиональной подготовкой, изменение социально-экономических условий	Коррекция выбора профессии, специальности, смена мотивов ведущей деятельности, удачный выбор научного руководителя, темы курсовой, диплома

Кризис	Факторы возникновения	Способы преодоления
Кризис профессиональной адаптации	Трудности взаимоотношений в разновозрастном коллективе, превращение профессиональной деятельности в основную, несоответствие профессиональных ожиданий и действительности	Активизация профессиональных усилий, обозначение в первые месяцы работы верхнего предела своих возможностей, поиск смысла труда и смысла работы в данной организации
Кризис профессионального роста	Неудовлетворенность занимаемой должностью и возможностями карьеры, потребность в дальнейшем повышении квалификации, создание семьи, ухудшение финансовых возможностей	Повышение квалификации и самообразование, ориентация на карьеру, допускаемая смена работы, специальности
Кризис профессиональной карьеры (30–33 года)	Стабилизация профессиональной карьеры, неудовлетворенность собой, своим статусом, переориентация ценностей с молодежных на ценности, требующие большей ответственности, появление нового видения смыслов содержания и процесса труда	Переход на новую должность или работу, освоение новой специальности, повышение квалификации
Кризис социально-профессиональной самоактуализации	Неудовлетворенность возможностью реализовать себя в сложившейся профессиональной ситуации, изменение ценностей, неудовлетворенность социально-профессиональным статусом, психофизиологические изменения, ухудшение состояния здоровья, профессиональные деформации	Переход на инновационный уровень выполнения работы, творчество, изобретательство, новаторство, переход на новую должность, смена профессиональной позиции
Кризис угасания профессиональной деятельности	Ожидание ухода на пенсию и смены социальной роли, сужение социально-профессионального поля, психофизиологические изменения, ухудшение здоровья	Постоянное повышение активности во внепрофессиональных видах деятельности, подготовка к новому виду жизнедеятельности
Кризис социально-психологической адекватности	Появление большого количества свободного времени, сужение финансовых возможностей, социально-психологическое старение, ухудшение здоровья, неудовлетворенность жизнью, чувство невостребованности	Вовлечение в общественно-полезную деятельность, освоение новых полезных видов деятельности

Исходя из приведенной таблицы, следует отметить, что профессиональные кризисы – это наиболее значимый фактор, влияющий на работу сотрудников. Своевременно проявленное внимание и успешный выход из кризиса может перевести сотрудника на новый уровень профессионализма и улучшить его результативность.

Вопросы для обсуждения:

1. Сформулируйте принципы этичного поведения руководителей и подчиненных.
2. Приведите пример использования алгоритма морально-этического выбора руководителями при принятии ими управленческого решения.
3. Поясните, зачем менеджеру знание индивидуальных свойств и личных качеств подчиненных? Приведите примеры.
4. Каким преобладающим типом темперамента должен обладать руководитель? Почему?
5. Дайте характеристику моделям организационного поведения.
6. Охарактеризуйте особенности профессиональных кризисов. Подумайте, что должен предпринимать руководитель для смягчения прохождения подчиненными кризисных периодов.

Лекция 12. Теории и модели мотивации

Содержание лекции:

1. Понятие и сущность мотивации;
2. Содержательные теории мотивации;
3. Процессуальные теории мотивации;
4. Мотивационные модели;
5. Мероприятия по поддержке мотивации труда руководителей и исполнителей.

Цель и задачи лекции:

Изучить содержательные и процессуальные мотивационные теории. Рассмотреть основные модели мотивации. Выявить зависимость между уровнем мотивации и качеством выполнения профессиональных задач работниками. Дать характеристику мероприятиям, повышающим заинтересованность персонала в труде.

Рекомендуемая продолжительность: 2 ак. часа.

Желание выполнять задачу с той или иной степенью интенсивности часто связано с мотивацией работника.

Мотивация – это процесс стимулирования отдельного сотрудника или группы к действиям.

Чтобы побудить людей работать хорошо, добросовестно, энергично, руководителю необходимо уметь повысить мотивацию своих сотрудников.

Мотивация имеет 2 формы:

- 1) *внешняя* – что сделать, чтобы «замотивировать» людей?
- 2) *внутренняя* – самоутверждающий фактор, поддерживающий определенные начинания, побуждающий человека действовать в определенном направлении.

Процесс мотивации начинается с какой-либо ощущаемой сознательно или бессознательно неудовлетворенной потребности, нужды (1). Затем определяется цель (2), которая предполагает, что для удовлетворения потребности требуется некое направление действий (3), посредством которых может быть достигнута цель (4) и начаться удовлетворение потребности. Эта зависимость циклически повторяется (рис. 12.1).



Рис. 12.1 - Процесс мотивации

Существуют 2 концепции теорий мотивации:

1. Содержательные теории мотивации

Основываются на идентификации тех внутренних побуждений, называемых потребностями, которые заставляют людей действовать так, а не иначе.

Приверженцы: Абрахам Маслоу, Дэвид Мак Клеlland, Федерик Герцберг.

Теория Маслоу

Исследования американского психолога Абрахама Маслоу (A. Maslow, 1908-1970) являются основой изучения поведения человека на работе, используются в управлении мотивацией, управлении конфликтами и другими областями современного менеджмента.

Суть теории: потребности делятся на первичные и вторичные и представляют собой иерархическую структуру, в которой они располагаются в соответствии с приоритетом (рис. 12.2).



Рис. 12.2 - Иерархия потребностей по А. Маслоу

Потребности в порядке их очередности:

- физиологические потребности (голод, жажда, кров, тепло, сон и т.п.);
- потребности безопасности (безопасность семьи, здоровье, трудоустройство, стабильность);
- потребности принадлежности и любви (дружба, семья, принадлежность группе, общение);
- потребности в уважении, признании (самооценка, отношение окружающих);
- потребности самоактуализации, или потребности личного совершенствования (самовыражение, персональное развитие).

Основные идеи:

1. Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры. Иерархическая природа этих потребностей или целей означает, что «доминантная цель монополизирует сознание и определенным образом стимулирует и организует различные способности организма, необходимые для ее достижения. Менее насущные потребности минимизируются, или даже забываются, или отрицаются» (Maslow, 1943, pp. 394–395) (эта точка зрения вызывает наибольшую критику).

2. После того, как потребность удовлетворена, её мотивирующее воздействие прекращается.

3. Пока не удовлетворена полностью (или частично) потребность более низкого уровня, не начинают удовлетворяться потребности более высокого уровня.

Теория Мак Клееланда

Заметный вклад в разработку проблемы мотивации поведения внесла теория приобретенных потребностей Д. МакКлееланда (1962 г.). Не отрицая значимости предыдущих теорий и их выводов о важности биологических и других "базисных" потребностей в мотивации поведения работников, Д. МакКлееланд попытался выявить наиболее важные среди "вторичных потребностей", которые актуализируются при условии достаточной материальной обеспеченности.

По утверждению Д. МакКлееланда, любая организация предоставляет работнику возможности реализовать три потребности высшего уровня: достижения, соучастия, во власти. Д. МакКлееланд рассматривает их как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения. Потребности достижения проявляются в стремлении человека достичь стоящих перед ним целей эффективнее, чем он делал это ранее.

Люди с высоким уровнем потребности достижения ведут себя так:

- они готовы браться за работу, несущую элементы вызова, что позволяет им самостоятельно ставить цели;
- им трудно заниматься работой, которая достаточно быстро не даст ясного и ощутимого результата; они могут постоянно и с энтузиазмом заниматься решением задачи, но при этом им необходим результат;
- качество их работы не обязательно является наивысшим;
- они много и охотно работают, но не любят делиться работой с другими; совместно полученный результат устраивает их гораздо меньше, чем полученный самостоятельно;
- им нравится принимать решения, отвечать за выполнение задач; они увлекаются решением задач и легко берут на себя персональную ответственность.

На основе исследований Д. МакКлелланд пришел к выводу о том, что потребность достижения можно отнести к характеристике не только отдельных людей, но и отдельных обществ. Общества, где высока потребность достижения, обычно имеют высокоразвитую экономику.

Считается, что наличие у работников высокой потребности достижения влияет на их активность и результативность. Поэтому полезно оценивать уровень этой потребности у работников при приеме в организацию, продвижении по службе, а также для приведения в соответствие с этой потребностью характера и содержания их работы.

Следует регулировать уровень потребности достижения посредством соответствующей организации работы. В процессе работы желательно регулярно осуществлять обратную связь, разбирать примеры успешного достижения целей. Кроме того, поскольку для людей с высокой потребностью достижения характерна завышенная самооценка и они не склонны ставить трудные цели, нужно пытаться корректировать их самооценку.

Стремление к достижению приводит людей к успеху при решении стоящих перед ними задач. Однако зачастую именно люди с высокой потребностью достижения не занимают высших управленческих должностей, так как не способны принимать рискованные решения и ставить перед собой высокие цели. Кроме того, если человек работает в большой организации, высокая потребность достижения может создавать много проблем и ему лично и сослуживцам. Потребность соучастия проявляется как стремление к дружеским отношениям с окружающими. Для работников с высокой потребностью соучастия характерно следующее:

- они стараются устанавливать и поддерживать хорошие отношения с окружающими, стремятся получить от них одобрение и поддержку, обеспокоены тем, что о них думают другие;
- предпочитают занимать в организации такие позиции и выполнять такую работу, которые позволяли бы им активно взаимодействовать с коллегами и клиентами;
- для них очень важно, чтобы они были нужны кому-то, чтобы друзья и коллеги не были безразличны к ним и их действиям.

Для успешной организации работы таких членов коллектива необходимо создавать условия, при которых они регулярно получали бы информацию о реакции окружающих на их действия. Нужно также предоставить им возможность активно взаимодействовать с широким кругом людей. Руководство организации при приеме новых работников, должно оценивать уровень развития у них этой потребности. Потребность во власти состоит в том, что человек стремится контролировать ресурсы и процессы, протекающие в его окружении. Основной направленностью этой потребности является стремление контролировать действия людей, влиять на их

поведение, брать на себя ответственность за их действия. Потребность властвования имеет два полюса: стремление иметь как можно больше власти, контролировать все и всех их в противоположность этому, стремление полностью отказаться от каких-либо притязаний на власть.

Люди с высокой мотивацией властвования подразделяются на две непересекающиеся группы. Первую группу составляют лица, стремящиеся к власти ради властвования, возможности командовать. Интересы организации для них часто отходят на второй план и даже теряют смысл. Ко второй группе относятся лица, которые стремятся к власти для того, чтобы с ее помощью более эффективно решать задачи организации.

Д. МакКлеелланд считает, что из трех рассматриваемых в его концепции потребностей (в достижение соучастия и властвовании) для успеха менеджера наибольшее значение имеет развитая потребность властвования второго типа.

Потребности достижения соучастия и властвования в концепции Д. МакКлеелланда не исключают друг друга и не расположены иерархически а взаимосвязаны. Например, если человек занимает руководящую должность и имеет высокую потребность властвования, то для его эффективной работы необходима слабая выраженность потребности в соучастии. Комбинация сильных потребностей в достижении и властвовании может переориентировать деятельность менеджера только на достижение личных интересов. Нельзя делать однозначных выводов о взаимном воздействии трех рассматриваемых потребностей но учитывать их взаимовлияние при анализе мотивации людей необходимо.

Теория Герцберга

Мотивационные факторы связаны с характером и сущностью работы, их наличие вызывает удовлетворенность работой и способствует повышению эффективности деятельности. К ним относят: хорошие шансы продвижения по службе, хороший заработок, справедливое вознаграждение за труд, признание и одобрение хорошо выполненной работы и пр.

- Потребности делятся на гигиенические факторы и мотивации.
- Наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиваться неудовлетворенности работой.
- Мотивации, которые примерно соответствуют потребностям высших уровней у Маслоу и МакКлеелланда, активно воздействуют на поведение человека.
- Для того, чтобы эффективно мотивировать подчиненных, руководитель должен сам вникнуть в сущность работы.

Герцберг связывает гигиенические факторы с окружающей средой, в которой осуществляется работа (политика компании, межличностные отношения, безопасность на рабочем месте, отсутствие большого напря-

жения, стрессов, отсутствие шума, загрязнения среды, гибкое рабочее время, справедливые для всех трудовые условия и пр.).

В случае если гигиенические факторы отсутствуют, это ведет к неудовлетворению работой, но их присутствие не создает сильной мотивации.

Мотивационные факторы связаны с характером и сущностью работы, их наличие вызывает удовлетворенность работой и способствует повышению эффективности деятельности. К ним относят: хорошие шансы продвижения по службе, хороший заработок, справедливое вознаграждение за труд, признание и одобрение хорошо выполненной работы и пр.

Активизация мотивирующих факторов способна обеспечить максимально возможное участие персонала в делах фирмы: от принятия самостоятельных и ответственных решений на своем рабочем месте до соучастия в инновационных программах компании. По мнению Герцберга, 69% причин, определяющих разочарованность персонала в своей работе, относится к группе гигиенических факторов, в то время как 81 % условий, влияющих на удовлетворенность работой, непосредственно связаны с содержанием труда работников. Кроме того, Герцберг делал предположение о наличии сильной корреляции между удовлетворением от работы и производительностью труда.

В табл. 12.1 приведены основные различия между теориями Маслоу и Герцберга.

Таблица 12.1

Основные различия между теориями Маслоу и Герцберга

Факторы	Теории	
	Маслоу	Герцберга
1. Ориентация теории	Ко всем людям	К «белым воротничкам» и специалистам
2. Влияние потребностей на поведение	Все потребности могут мотивировать (быть мотивационными факторами для людей)	Только некоторые могут мотивировать
3. Роль финансового вознаграждения	Мотивирует	Не является ключом мотивации
4. Перспектива	Относится ко всем людям на все моменты жизни	Ориентируется на работающих
5. Тип теории	Описательный (как есть)	Предписательный (как должно быть)

Вывод:

1. Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы.

2. Руководитель должен тщательно наблюдать за своими подчиненными, чтобы решить, какие активные потребности движут ими. Со временем потребности меняются, а значит, нельзя рассчитывать, что мотивация, сработавшая один раз, будет эффективно работать всё время.

3. Для того, чтобы объяснить механизм мотивации, необходимо рассматривать многочисленные поведенческие аспекты и параметры окружающей среды.

Реализация этого перехода привела к созданию процессуальных теорий мотивации

Процессуальные теории мотивации

Они предполагают мотивирующую роль потребности, однако, сама мотивация рассматривается с точки зрения того, что же заставляет человека направлять усилия на достижение различных целей?

Теория ожидания

Разработана в 1964 году психологом Виктором Врумом, основана на предположении, что не само наличие активной потребности толкает человека на достижение определенной цели, а надежда, что избранный тип поведения приведет к удовлетворению потребности.

При этом человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда будет уверен в большой вероятности удовлетворения своих потребностей.

$$\begin{array}{l} \text{Ожидание того,} \\ \text{что усилия дадут} \\ \text{желаемые} \\ \text{результаты} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{Ожидание того, что} \\ \text{результаты повлекут за} \\ \text{собой ожидаемое} \\ \text{вознаграждение} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{Ожидаемая} \\ \text{ценность} \\ \text{вознаграждения} \end{array} = \text{Мотивация}$$

Вывод: Мотивация наиболее высока, когда ожидания удовлетворяются в наибольшей степени.

Теория справедливости

Джон Стэйси Адамс (John Stacey Adams), специалист по поведенческой психологии и психологии работы с персоналом, выдвинул свою Теорию справедливости в мотивации сотрудников в 1963 году.

Суть теории:

- Люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к израсходованным усилиям, и затем это сравнивают с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

- Если человек считает, что здесь произошла несправедливость, то возникает психологическое напряжение.

- Если люди полагают, что им не платят достаточно, то они снижают интенсивность своей работы. Но, когда считают, что им платят больше, то не начинают работать интенсивнее.

ВЫВОД: До тех пор, пока люди не начинают считать, что получают справедливое вознаграждение, они снижают интенсивность своего труда.

Теория справедливости Адамса выходит за какие-либо рамки - и довольно сильно отличается от обычных методов оценки усилий и вознаграждений. Важным дополнением в теории является сравнение себя с референтными «**другими**» (то есть людьми, которые находятся в аналогичной ситуации).

Таким образом, теория справедливости помогает понять, почему заработная плата и условия труда **не определяют** в полной мере мотивацию. Применяя теорию к работе и управлению персоналом, можно сказать, что каждый из нас стремится к балансу справедливости между тем, что мы вкладываем в работу и тем, что получаем взамен. Но как мы можем решить, что этот баланс справедлив?

Ответ заключается в теории справедливости. От него и стоит отталкиваться в работе с персоналом. Когда люди чувствуют, что все справедливо - они работают, если руководитель поступил несправедливо, не честно по отношению к сотруднику, тот сделает точно так же.

Понимание теории справедливости, и особенно ее главного аспекта - сравнения - поможет менеджерам понять, что изменение положения одного человека может восприняться другими как **несправедливость и нарушение равенства**. И это может принести гораздо больше проблем, чем они пытались исправить, решив выделить одного.

Теория справедливости напоминает нам, что люди воспринимают себя **в контексте группы**, компании, просто других людей - не в изоляции - и управлять ими надо исходя из этого.

Интеграционная модель Портера – Лоулера

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожидания и теории справедливости, описанных выше. В их модели присутствуют пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. В соответствии с созданной моделью можно определить следующую зависимость: достигнутые результаты труда зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также от осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Кроме этого, в теории Портера-Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. сотрудник удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждения, полученного за достигнутые результаты.

Вывод: Согласно модели Портера – Лоулера результат, достигнутый сотрудником, зависит от 3-х факторов: 1. Израсходованные усилия. 2. Способности и характерные черты человека. 3. Осознание своей роли в процессе труда.



Рис. 12.3 - Модель Портера – Лоулера

На основе использования теорий мотивации разрабатываются и применяются на практике **мотивационные модели**:

- **Рациональная человеческая модель** (рис. 12.4) – тактика «кнута» и «пряника». Иногда подход верен, но его эффект может быть краткосрочным. В других случаях он может наносить вред, отрицательно влиять на отношения людей.



Рис. 12.4 - Рациональная человеческая модель

- **Модель человеческих взаимоотношений** (рис. 12.5) – разработана Э. Мэйо. Она предполагает, что производительность зависит от удовлетворенности в работе, проистекающей из внутренних факторов. Модель не учитывает некоторые внешние факторы, например, заработную плату, поэтому она несколько наивна.



Рис. 12.5 - Модель человеческих взаимоотношений

• **Модель самоактуализации** (рис. 12.6) – базируется на подходе Маслоу и Герцберга, предполагает, что на поведение человека влияют внешние факторы, но все-таки, наиболее важны факторы внутренние:

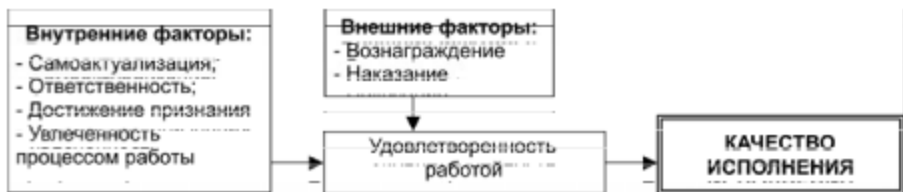


Рис. 12.6 - Модель самоактуализации

• **Комплексная модель** (рис. 12.7) – описывает сложные взаимоотношения мотивирующих факторов. На степень усилий человека по выполнению работы влияют:

- ценность награды – она важна настолько, насколько удовлетворена его потребность;
- ожидание возможности получения желаемой награды.

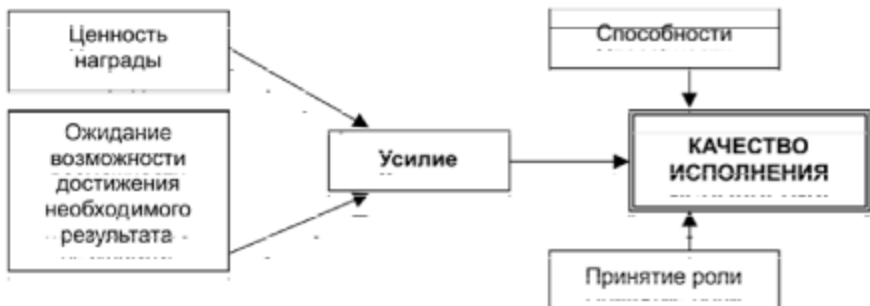


Рис. 12.7 - Комплексная модель

Но, для получения необходимого результата требуются так же дополнительные факторы мотивации:

- способности человека;
- его индивидуальные качества: интеллигентность, ловкость, знания и пр.

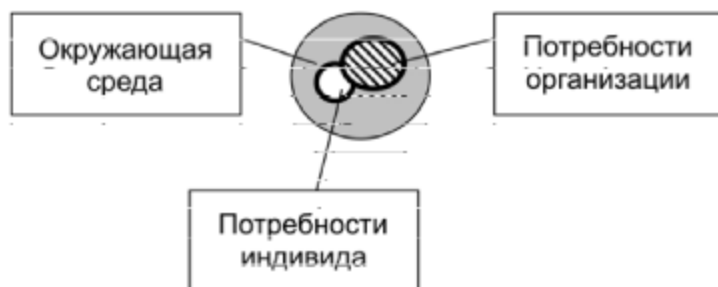


Рис. 12.8 - Взаимозависимость между потребностями организации, индивида и окружающей среды

Методы управления, повышающие мотивацию труда:

- обогащение содержания труда;
- увеличение объема работ;
- ротация;
- делегирование;
- стиль управления;
- жалование и льготы;
- обучение;
- уверенность в собственных силах.

Важнейшим мотивирующим свойством является самореализация работников. Это в большой степени зависит от руководителя, если он умен и понимает, что правильно мотивировать своих подчиненных необходимо. Нужно не загонять работников "в угол", а давать им возможность проявлять себя там, где это предоставляется возможным.

Каждый руководитель просто обязан находить такие задания для своих подчиненных, которые могли бы помочь им самореализовываться. Это является источником инициативы в работе, творческого подхода желания принять на себя ответственность в труде, что полностью согласуется с известными мотивационными теориями.

От руководителя полностью зависит, будет ли он поддерживать инициативу своих подчиненных, или, наоборот, будет подавлять ее.

Однако, и сам руководитель должен быть замотивирован у выполнению управленческих задач. В таблице 12.2 рассмотрены виды мотивации руководителей при заданных целях.

Виды мотивации руководителей при объективно заданных целях

Тактика поведения руководителя при выборе способов решения управленческой задачи	Эмоции
<i>Мотив достижения успеха</i>	
Высокая произвольная активность	Желание действовать в направлении поставленной цели
Проявление самостоятельности	Уверенность в своих возможностях
Проявление риска	Уверенность в успехе
Стремление принять нужное решение	Уверенность в правильности своих действий
Принятие высокой степени ответственности	Уверенность в своих поступках
Стремление найти адекватные средства реализации цели	Уверенность в правоте своих побуждений
<i>Мотив избегания неуспеха</i>	
Меньшее проявление активности	Боязнь действовать в направлении поставленной цели
Уход от самостоятельного решения	Страх действовать без указания "сверху"
Стремление не рисковать	Боязнь неудачи
Излишняя осторожность при принятии решения	Боязнь ответственности за принятие решения
Уход от ответственности	Страх перед ответственностью
Стремление "обойти" поставленную цель	Боязнь ошибки и наказания

Мероприятия по поддержке мотивации при выполнении основных организационных целей:

1. Систематическая проверка срока работы персонала на одной должности и горизонтальное перемещение по службе. Горизонтальные перемещения должны быть престижными. Перемещения "вниз" по служебной иерархии также должны носить престижный характер;

2. Мероприятия по обогащению содержания труда;

3. Структурное планирование организации и применение гибких организационных форм;

4. Развитие организационной деятельности, включающее ценность творческого подхода и обучения персонала и руководителей;

5. Развитие стратегии сотрудничества внутри групп с участием руководителей.

Правильная мотивация работников со стороны руководства влечет за собой адаптацию работника с организацией, что является залогом успешной деятельности последней.

В практических целях руководители всех уровней управления должны иметь представление о возможных путях мотивирования своих подчиненных, а также самих себя.

Знание теорий трудовой мотивации для менеджеров являются необходимыми для применения в практической деятельности.

Вопросы для обсуждения:

1. Что представляют собой процессуальные теории мотивации?
2. Что представляют собой содержательные теории мотивации?
3. Приведите реальные примеры использования менеджерами на практике различных мотивационных моделей.
4. Что такое мотив и что такое мотивация?
5. Что лежит в основе теории Маслоу?
6. В чем состоит теория Д. МакГрегора? Почему ее называют двухфакторной?
7. Почему трудно мотивировать людей в процессе труда?
8. Какую роль сыграло понятие мотивации в развитии менеджмента?
9. Опишите ситуацию, в которой необходима мотивация подчиненных.
10. В чем состоит различие в мотивировании руководителей и исполнителей?

Лекция 13. Типы руководителей и стили руководства.

Лидерство, влияние, власть

Содержание лекции:

1. Стили руководства и типы руководителей;
2. Качества современного руководителя;
3. Управленческая решетка Блейка - Моутона;
4. Лидерство, влияние, власть, формы и типы власти;
5. Теория "X" и "Y" Д. МакГрегора;
6. Качества менеджеров и руководителей в различных социально-экономических системах и при различных подходах к управлению.

Цель и задачи лекции:

Изучить стили управления. Сравнить различные стили управления по основным параметрам. Выявить индивидуальные качества менеджера, определяющие успех управленческой деятельности. Дать характеристику различным типам организационного поведения в зависимости от учета интересов людей и производства. Определить схожесть и различие понятий "лидерство", "влияние", "власть". Рассмотреть основные качества менеджеров и руководителей в различных условиях управления.

Рекомендуемая продолжительность: 2 ак. часа.

Стиль управления – это устойчивая система способов, методов и форм управления, используемая в практической деятельности конкретным руководителем.

Общий стиль управления проявляется в применении руководителем современных принципов управления, основных положений теории управления.

Индивидуальный стиль управления зависит от личных качеств руководителя, его характера, темперамента, знаний, опыта, убеждений, способностей. Различают 3 типа руководителей (рис. 13.1, табл. 13.1).

Авторитар (директивный, авторитарный стиль управления) – характеризуется максимальной централизацией власти руководителем в своих руках. Единолично решает все вопросы, не советуясь с коллективом, помощниками. Не терпит возражений и замечаний в свой адрес. Принимает участие во всех делах, не позволяет подчиненным принимать решения без своей санкции. Требует строгого выполнения приказов.

Информация с его стороны о перспективах развития фирмы отсутствует. Ставит задачи перед подчиненными определенно и на ближайшее время.

При таком стиле руководства снижается активность, инициатива сотрудников, их ответственность. Складывается неблагоприятный психологический климат.



Рис. 14.1 - Типы руководителей

Таблица 13.1

Сравнительная таблица стилей менеджмента

Объект сравнения	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
Способ принятия решений	Единоначалие	Совместно с подчиненными	Подчиненными на основе указаний руководителя
Способ доведения задач до исполнителя	Приказ	Предложение	Просьба, уговоры
Ответственность	Полностью у руководителя	В соответствии с полномочиями	Полностью в руках подчиненных
Принцип подбора кадров	Избавление от сильных конкурентов	Ориентация на деловых людей, помощь в карьере	Нет четкой ориентации
Инициатива	Допускается	Поощряется и используется	Полностью в руках исполнителей
Отношение к знаниям	Считает, что все знает сам	Постоянно учится и требует этого от подчиненных	Безразличие
Отношение к подчиненным	Дистанцируется	Контактирует	Не проявляет инициативы
Отношение к дисциплине	Жесткое, формальное	Разумное	Мягкое, нетребовательное
Отношение к мотивации	Наказание с редким поощрением	Поощрение с редким наказанием	Нет четкой ориентации

Целесообразно применять в отстающих коллективах, при низком уровне их развития, в критических ситуациях, когда требуется принятие решительных мер. Или в отношении отдельных недисциплинированных, низко квалифицированных сотрудников.

Демократ (коллегиальный стиль управления) – характеризуется тем, что руководитель-демократ действует как координатор управленческих задач, играет активную направляющую и вдохновляющую роль в коллективе. При выработке и принятии решений советуется со своими подчиненными по наиболее сложным и актуальным проблемам, развивает у них самостоятельность и инициативу. Доверяет ответственную работу, помогает их профессиональному росту.

Отдает предпочтение методам убеждения и стимулирования. Дисциплина и порядок держатся на сознательности работника, а не на страхе перед руководителем. Конфликты, как правило, отсутствуют. Высок престиж руководителя. Однако, когда обстановка требует немедленного директивного вмешательства, демократический стиль неприменим.

Либерал (разрешительный стиль управления) – характеризуется тем, что руководитель-либерал не принимает активного участия в производственной деятельности подчиненных. Он ставит задачи, указывает основные направления работы, обеспечивает необходимыми документами и материалами и предоставляет работникам полную самостоятельность в достижении конечного результата. Дает положительные результаты, когда коллектив состоит из высококвалифицированных специалистов, творчески самостоятельных, дисциплинированных, ответственных.

Может применяться в виде индивидуального подхода к работнику, либо когда у руководителя энергичные и знающие помощники, которые могут взять на себя функции руководителя.

Такой руководитель слывет у подчиненных «хорошим человеком» до конфликта, т.к. в этом случае «недовольные» подчиненные выходят из повиновения. Либеральный стиль переходит в попустительство, и, как следствие, конфликты усугубляются, наблюдается дезорганизация, ухудшение трудовой дисциплины, потеря руководителем авторитета.

Способности – свойства индивида, совокупность которых обуславливает успешность выполнения некоторой деятельности.

Руководитель должен иметь способности к управленческой деятельности, которые подразумевают:

- Умение работать с людьми.
- Умение забыть о «частном» и нести ответственность за «общее».
- Умение решать нестандартные управленческие проблемы.
- Умение мыслить масштабно.
- Умение обеспечить положительную самоорганизацию управленческой системы.
- Умение улучшить функциональную расстановку кадров.

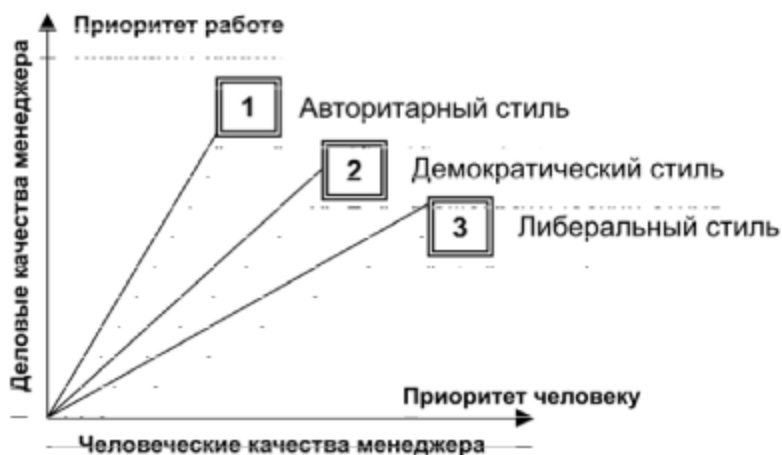


Рис. 13.2 - Взаимоотношения руководителей и подчиненных

Варибельное мышление	Структура знаний	КОММУНИКАБЕЛЬНОСТЬ	Решительность	Гуманизм
Способность к исследованию	Уровень образования	ПРЕДПРИИМЧИВОСТЬ	Нравственность (этичность)	Интеллект
Целеустремленность (стратегичность)	Навыки работы (опыт)	ЛИДЕРСТВО	Настойчивость (воля)	Убедительность

Рис. 13.3 - Индивидуальные качества менеджера, определяющие успех управленческой деятельности

В США Блейк и Моутон (1964 и 1968) сконструировали так называемую **сетку поведения** (Manager Grid), на которой горизонтальные линии означают интенсивность ориентированности на производство, а вертикальные - интенсивность выполнения функций, направленных на управление работниками. Сетка поведения отражает переменное отношение между параметрами руководства «ориентирование на производство» и «ориентирование на человека». С точки зрения Блейка и Моутона стиль руководства определяется степенью учета руководителем интересов людей и производства (рис. 13.4, табл. 13.2). *Примечание:* на рисунке и в таблице наименования позиций решетки не совпадают, так как разные авторы учебников по менеджменту по-своему определяют их названия: мы приводим мнение В. М. Власовой и информацию из Энциклопедии менеджмента сайт wiki.org.



Рис. 13.4 - Управленческая решетка Блейка – Моутона

Сами Р. Блейк и Дж. Моутон так определяют пять типов управления:

1. **«Обедняющий»** — затрачиваются минимальные усилия для выполнения производственного задания и поддержания порядка.

2. **«Обицинный»** — основное внимание руководитель уделяет потребностям подчиненных и поддерживает дружескую атмосферу при совместной работе.

3. **«Ориентированный на задачу»** — максимальное внимание технико-организационным вопросам и минимальное человеческим.

4. **«Половинчатый»** — стремление сохранить баланс между двумя крайностями.

5. **«Артельный»** — выполнение задачи благодаря совместным усилиям, доверительным и уважительным отношениям.

Решетку Блейка—Моутона называют управленческой, менеджерской решеткой. Большинство руководителей считают, что стиль 9–9 наиболее целесообразен для применения. Но применение этого стиля на практике затруднительно.

Недостатком данной теории является невозможность точного определения положения руководителя на данной решетке, ведь информация, которую можно получить как от руководителя, так и от подчиненных, вряд ли будет полной и достоверной.

Лидерство, влияние, власть

Руководитель (менеджер) должен быть лидером.

Лидерство – это способность влиять на других людей таким образом, чтобы они «работали» на достижение целей лидера (группы).

Влияние – это поведение индивида, вносящее изменение в поведение другого индивида или группы.

Чтобы влияние было эффективным, лидеру необходима власть.

Власть – это возможность влиять на поведение людей.

Описание позиций управленческой решетки Блейка – Моутона

Руководитель	Подчиненные
<p>Позиция 1.9. «Дом отдыха» Руководитель сосредоточен на хороших, теплых человеческих взаимоотношениях в коллективе, но мало заботится об эффективности выполнения производственных заданий. Тип руководителя – либерал, реже – демократ.</p>	<p>Скрупулезное внимание со стороны руководителя к удовлетворению потребностей людей ведет к созданию комфортной и дружелюбной атмосферы. Люди боятся потерять работу и дружеский коллектив, где о них проявляют заботу, поэтому стараются работать с максимальной отдачей, что способствует созданию нормального рабочего ритма в организации. Высокая квалификация и самодисциплина работников еще больше усиливают эффективность деятельности организации.</p>
<p>Позиция 9.9. «Команда» Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и к эффективности производства, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую производительность. Тип руководителя – демократ, реже – автократ.</p>	<p>Производственные успехи обусловлены преданными своей работе людьми, а взаимозависимость через общую ставку на организационные цели ведет к созданию взаимоотношений, основанных на доверии и уважении. Работники могут быть любой квалификации, но должны обладать самодисциплиной.</p>
<p>Позиция 5.5. «Организация» Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности производства и хорошего морального настроения подчиненных. Тип руководителя – любой</p>	<p>Можно добиться хорошей организации управления путем балансирования необходимости в производственных результатах и поддержании на удовлетворительном уровне морального настроения людей. Квалификация работников – любая.</p>
<p>Позиция 1.1. «Страх перед бедностью» Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать ему снятия с занимаемой должности или банкротства организации. Тип руководителя – либерал.</p>	<p>Со стороны работников достаточно приложения минимальных усилий для достижения необходимых производственных результатов, чтобы сохранить членство в организации. Среди работников отмечается потеря дисциплины и квалификации.</p>
<p>Позиция 9.1. «Авторитет – подчинение» Руководитель очень заботится об эффективности выполнения работы, но мало внимания уделяет моральному настрою подчиненных. Тип руководителя – автократ.</p>	<p>Эффективность производства зависит от создания таких рабочих условий, где власть опиралась бы не на жесткость, а на авторитет. Работники могут иметь различную квалификацию, но должны привыкнуть подчиниться дисциплине.</p>

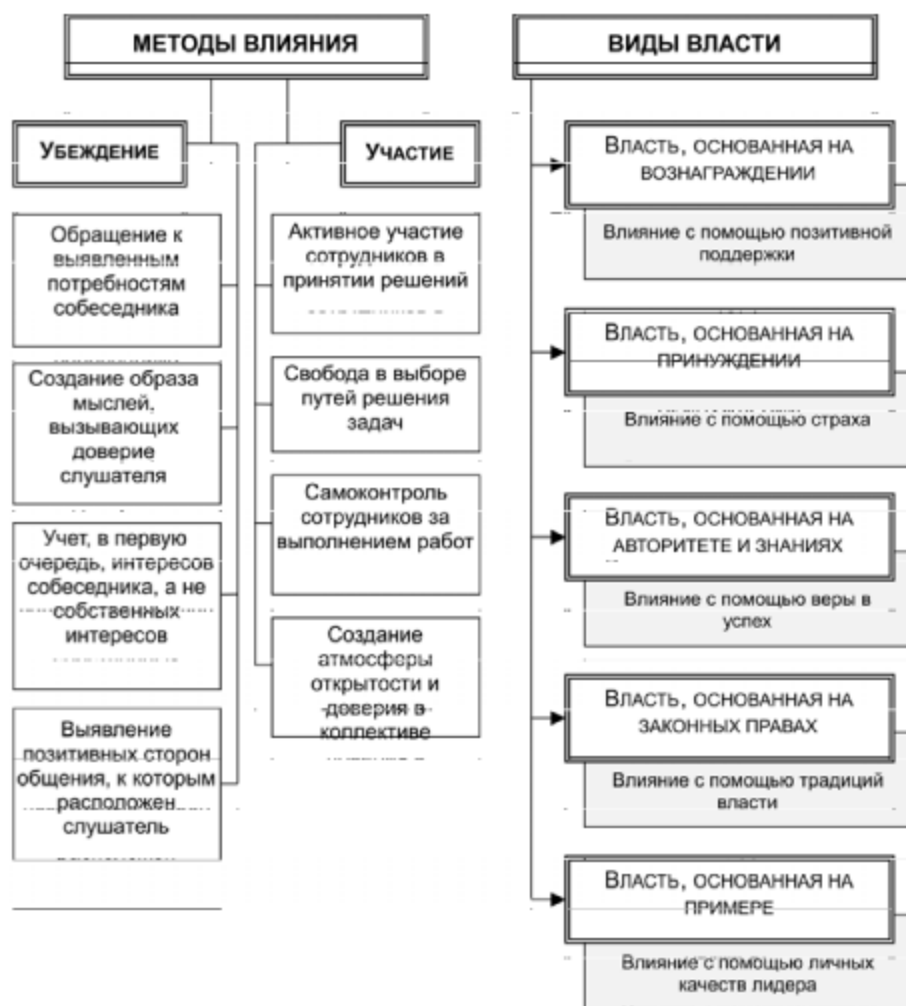


Рис. 14.5 - Виды власти и методы влияния

Факторы, определяющие лидерство:

1. Образование; 2. Культура; 3. Жизненный опыт; 4. Профессиональная квалификация; 5. Отношение к делу и к людям; 6. Жизненная позиция; 7. Самоорганизация.

У каждого типа власти есть свои «плюсы» и «минусы» (табл. 13.3). Никто не способен управлять людьми одинаково во всех ситуациях.

Достоинства и недостатки различных типов власти

Тип власти	Достоинства	Недостатки
<p>1. Власть, основанная на принуждении (влияние через страх). Основана на вере ведомого, что лидер может наказать, затруднив удовлетворение его насущных потребностей</p>	<p>Быстрота. Может быть действенной, когда другие формы власти не действуют. Страх является причиной того, почему люди сознательно или бессознательно разрешают на себя влиять. Исследования показывают, что обращение к страху может стать эффективным методом влияния, если предлагаются конкретные меры наказания</p>	<p>Лучшее чего можно добиться посредством страха – минимально адекватной реакции исполнителя. «...хотя принуждение и может привести к временной покорности подчиненного, оно производит нежелательные побочные эффекты – скованность, страх, мст и отчуждение...» Ф.Луанс</p>
<p>2. Власть, основанная на вознаграждении (влияние через положительное подкрепление). Ведомый убежден, что лидер имеет возможность удовлетворить его активную потребность или доставить ему удовольствие</p>	<p>Самый эффективный способ влияния, положительное подкрепление очень часто позволяет добиться от человека желаемого поведения</p>	<p>Действенна при условии, что лидер сможет правильно определить то, что в глазах исполнителя является вознаграждением. Ограниченные ресурсы часто не позволяют лидеру поощрять исполнителей в полном объеме</p>
<p>3. Законная власть (влияние через традиции). Исполнитель верит, что лидер имеет право отдавать приказания и что его долг – подчиняться. Он исполняет приказания лидера, т.к. традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению его потребности, а неподчинение может быть наказуемо.</p>	<p>Самый распространенный инструмент влияния. Его преимущество в обезличенности, т. к. исполнитель реагирует на лидера не как на человека (личность), а как на «руководителя», которому необходимо подчиняться. Это повышает стабильность влияния</p>	<p>Подходит для групп, существующих долгое время, когда традиции в них уже установлены и лидер определен. Не подходит для вновь созданных групп, пока традиции в них не войдут в обиход</p>
<p>4. Власть эксперта (влияние через компетентность и авторитет) а)исполнитель видит, что лидер обладает специальными знаниями, которые позволяют удовлетворить потребность б)характеристики или свойства лидера настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как лидер</p>	<p>Если престиж лидера достаточно высок, такая форма власти наиболее оптимальна, т.к. не требует дополнительных затрат и основывается лишь на авторитете лидера</p>	<p>Влияние лидера уменьшается, если его решения не точны или ошибочны. Чем больше промахов, тем меньше доверия лидеру. У любого ведомого члена группы может оказаться больше власти, чем у лидера, если его компетентность выше</p>

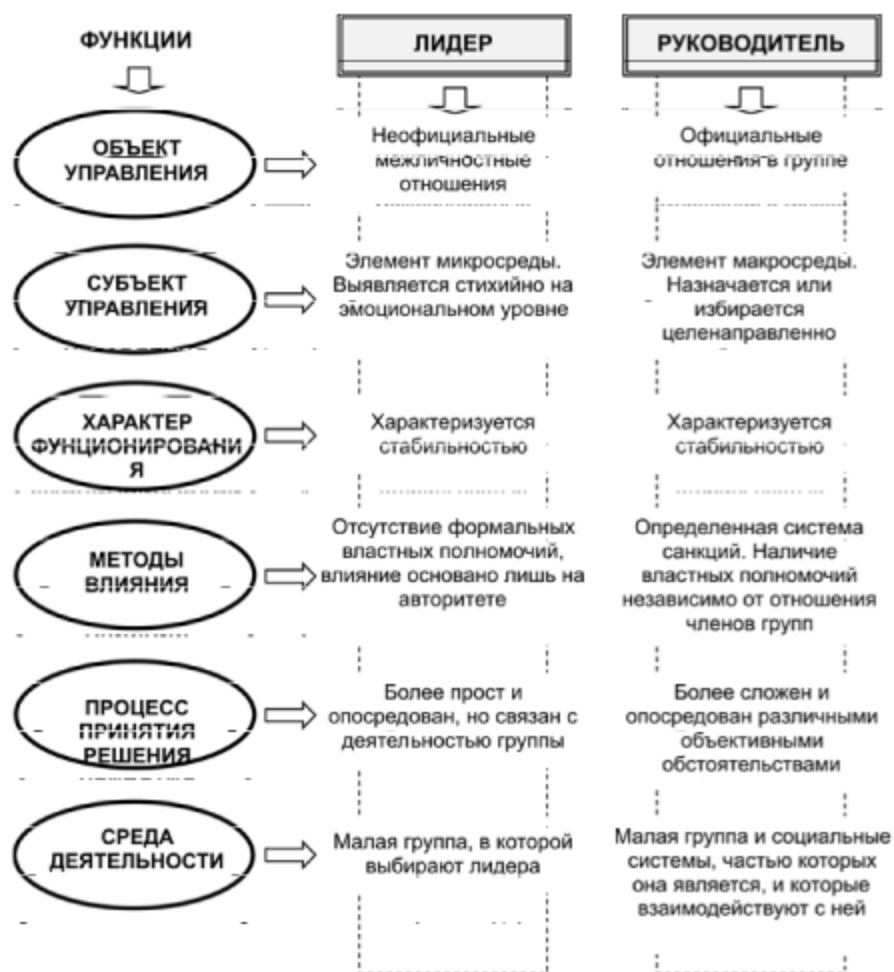


Рис. 13.6 - Различия в функциях лидера и руководителя

Разновидности управленческой деятельности, типология менеджмента

Теория «Х» и «У» Дугласа МакГрегора

В качестве поведенческой характеристики руководителя Д. МакГрегор выделил степень его контроля над подчиненными. Крайними полюсами этой характеристики являются автократичное и демократичное руководство.

Автократичное руководство означает, что руководитель навязывает подчиненным свои решения и централизует полномочия. Прежде всего это

касается формулирования задания подчиненным и регламента их работы. Предпосылки автократичного стиля поведения руководителя МакГрегора назвал теорией «Х». Согласно ей: 1) Человек по своей природе ленив, не любит работать и всячески избегает этого. 2) У человека отсутствует честолюбие, он избегает ответственности, предпочитая, чтобы им руководили. 3) Эффективный труд достигается только за счет принуждения и угрозы наказания.

Следует отметить, что такая категория работников действительно встречается. Например, люди, являющиеся по типу личности психастеноидами. Не проявляя никакой инициативы в работе, они будут охотно подчиняться руководству и при этом жаловаться на свои условия труда, низкую зарплату и т.п.

Демократичное руководство означает, что руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным, включает их в процесс принятия решений и определение регламента работы. Предпосылки демократичного стиля поведения руководителя МакГрегора назвал теорией «У». Согласно ей:

- Труд для человека — естественный процесс;
- В благоприятных условиях человек стремится к ответственности и самоконтролю;
- Он способен к творческим решениям, но реализует эти способности лишь частично.

Именно такие люди и такой стиль руководства наиболее приемлемы для достижения эффективной мотивации в рыночных условиях хозяйствования.

Согласно теории «Х» и «У» Дугласа МакГрегора в организации могут применяться следующие типы менеджмента (табл. 13.4).

В последние годы «теория У» получила развитие в виде «теории Z», выдвинутой профессором Калифорнийского университета В. Оучи на основе изучения японского опыта управления ЧР. С начала 70г-х годов все больший интерес во всем мире начинает вызывать японская модель управления. Складывалась она в 20-е годы XX столетия, но имеет глубочайшие корни, уходящие в традиционную японскую культуру. Ее характерная черта - знаменитый «пожизненный найм», при котором занятый, поступив после окончания учебного заведения в организацию, не покидает ее в течение всей трудовой жизни. Данному принципу подчинена вся система управления человеческими ресурсами (ЧР), например, система оплаты труда строится таким образом, что значительная часть дохода работника зависит от стажа работы в компании и ежегодно возрастает на определенную долю.

Типы менеджмента по Д. МакГрегору

<p>Тип X. Рационалистический менеджмент (старая формальная догма)</p>	<p>Тип Y. Ситуационный менеджмент (новая, неформальная догма)</p>
<p>СУТЬ – в изначальном убеждении, что успех фирмы зависит, прежде всего от внутренних факторов (рациональная организация производства продукции, снижение издержек за счет внутрипроизводственных ресурсов и пр.) <i>Предприятие рассматривается как «закрытая система»</i></p> <p>ЦЕЛИ и ЗАДАЧИ считаются заданными и стабильными в течение длительного времени; основа стратегии – рост производства, углубление его специализации. Организационная структура строится по функциональному признаку (четкое разделение аппарата управления по службам); решающее значение имеет контроль всех видов деятельности; четкое выполнение кадрами указаний сверху.</p>	<p>СУТЬ – подход к управлению является системным, ситуационным. Успех связывается с тем, насколько удачно фирма вписывается во внешнюю среду и приспосабливается к ней.</p> <p><i>Предприятие рассматривается как «открытая система»</i></p> <p>ОСНОВНЫЕ ИДЕИ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ставка делается на человека самореализующегося; • фирма рассматривается как живой организм, состоящий из людей, объединяемых совместными ценностями, как «семья»; • фирме должно быть присуще постоянное обновление, питающееся внутренним стремлением и нацеленное на приспособление к внешним факторам, главным из которых является потребитель.
Менеджмент	
<p>Подход к управлению традиционен (административно-командный), основан на постулатах:</p> <ul style="list-style-type: none"> • человеку свойственно внутреннее неприятие труда и он стремится избежать его любым способом; • обыкновенный человек предпочитает быть контролируемым и стремится избежать ответственности; • обыкновенный человек не имеет больших амбиций, ему свойственна потребность в защите, <i>следовательно:</i> 	<p>Работник – человек, обладающий интеллектуальными способностями, следовательно, постулаты такие:</p> <ul style="list-style-type: none"> • принуждение к труду и угроза наказания не являются единственным средством достижения цели; • человек в процессе своей деятельности осуществляет самоуправление и самоконтроль; • обычный человек способен научиться принимать на себя ответственность и ищет возможность применить свои способности, <i>следовательно:</i>
Менеджер должен:	
<p>Прибегать к принуждению и контролю; осуществлять меры по поддержанию хорошего состояния работающего.</p>	<p>Создавать комплекс условий, способствующих развитию актуальных способностей человека, только тогда гарантирована эффективность труда работника.</p>

Зависимость уровней развития общества и подходов к управлению

Условия производства, уровень его технического, технологического, организационного и информационного развития во многом определяют и общий характер развития общества. Если на уровне машинного производства оно определилось как индустриальное, то на складывающихся уровнях технологий оно определяется как постиндустриальное. Разница в требованиях, предъявляемых к работнику в индустриальном и постиндустриальном обществах, связана с серьезными различиями в характерных чертах профессиональной деятельности в этих обществах, что видно из табл. 13.5.

Таблица 13.5

Характерные черты профессиональной деятельности

В индустриальном обществе	В постиндустриальном обществе
1. Физическая активность	1. Умственная активность
2. Функции заданы узким кругом предопределенных задач и рутинных действий с четко последовательными шагами	2. Функции определены целями, для достижения которых последовательные шаги не могут быть специфицированы, что предполагает решение относительно широкого круга не рутинных задач
3. Функции работника не меняются	3. Функции работника постоянно и существенно меняются
4. Человек является придатком машины: машина определяет, что, как и в каком ритме, должно быть произведено	4. Человек сам определяет, что, как и в каком ритме, должно быть произведено; машина служит лишь инструментом
5. Удовлетворенность достигается человеком, благодаря чувству завершенности труда, исполненного долга (т.е. не в процессе, а лишь после «освобождения» от труда)	5. Удовлетворенность достигается человеком, благодаря чувству его профессионализма (т.е. в процессе труда)

Менеджмент определяется как система принципов, методов, средств и форм управления, направленная на рациональное использование всех ресурсов предприятия во имя достижения поставленных целей. Именно достижение продуктивности работы предприятия, получение конкретных результатов характеризует менеджера как специалиста по управлению (табл. 13.6).

Цели – ключевые результаты, к которым предприятие стремится в своей деятельности на протяжении длительного времени. Они меняются в связи с изменениями внутренних и внешних условий.

Развитие – процесс изменений, которым можно управлять.

Стадии процесса управления:

- планирование результатов (стратегическое, текущее, индивидуальное);

- достижение результатов на основе ситуативного руководства (определенные стили, методы руководства);
- контроль с целью оценки достигнутых результатов, выводы.

Таблица 13.6

Отличительные черты руководителей

Руководитель по результатам	Руководитель по вкладам
– В своей деятельности принимает во внимание окружение как своего предприятия, так и внешнее	– Концентрирует активность только на своих подчиненных и коллегах по работе
– Вырабатывает принципы деятельности для своих подчиненных и для всего предприятия	– Осуществляет принципы деятельности, выработанные другими
– Делегирует значительную долю ответственности другим, выступая хорошим «тренером»	– Стремится держать все ниточки управления в своих руках, выступая в качестве «игрока»
– Принимает во внимание требования сложившейся ситуации	– Действует схематично даже в изменяющихся условиях
– Дает возможность подчиненным ставить перед собой высокие цели	– Стремится преподнести как свои чужие идеи
– Помогает подчиненным в достижении поставленных целей	– Заинтересован, в основном, только своей карьерой
– Способен отличить существенное от несущественного (использование времени)	– Застревает на решении рутинных вопросов
– Стремится совершенствоваться в малоизвестных областях	– Ограничивает свои интересы только специальными областями, которые освоены им во время учебы и на практике
– Прибегает к конструктивной критике деятельности организации	– Критикует чужие методы работы
– Не боится риска и ответственности	– Боится риска и стремится действовать наверняка

Базовые операции в деятельности менеджера как организатора эффективного управления:

1. Менеджер устанавливает цели, ставит конкретные задачи. Решает, что должно быть сделано для их эффективного достижения.

2. Менеджер организует и анализирует виды деятельности, решения, отношения, необходимые для выполнения целей. Группирует задачи и отношения в организационную структуру предприятия.

3. Менеджер поддерживает мотивацию и коммуникацию, формирует команду ответственных исполнителей, применяя специфические принципы и методы управления, пользуясь определенными стилями управления.

4. Менеджер добивается, чтобы у каждого работника были показатели, сфокусированные как на всей организации, так и на работе данного человека. Он анализирует, оценивает и интерпретирует достигнутые результаты, сообщает их подчиненным, коллегам.

5. Менеджер способствует профессиональному росту работников.



Рис. 13.7 - Управление, направленное на результат

В организации, ориентированной на результат, менеджер должен обладать следующими качествами:

- стремление иметь широкое общее представление о положении за рамками своего предприятия, осознавать изменения во внешней среде и возможности их использования;
- чуткость к ситуации внутри и вне организации;
- творческий подход и умение мотивировать как самого себя, так и персонал в целях достижения результатов;
- желание и способность сотрудничать;
- понимание результатов, а также умение планировать и выполнять планы;
- способность идти на риск;
- доброжелательное отношение к работе, коллегам, себе;
- способность принимать решения;
- готовность дать оценку полученным результатам и определить программу развития предприятия и персонала.

Вывод: управление по результатам ориентирует на достижение конкретных целей вместо простого выполнения функций и, значит, дает возможность оценить способности менеджера как руководителя как организатора эффективной работы коллектива.

Вопросы для обсуждения:

1. Как поведут себя руководители, использующие различные типы и стили управления в ситуации, когда ... (ситуацию придумайте сами)?
2. Докажите, что менеджеру необходимо быть лидером.
3. Поясните положения теории МакГрегора и приведите пример. Как Вы считаете, возможно ли существование организаций, использующих только положения теории "X" или "Y"? Почему?
4. Приведите различия в деятельности менеджеров, ориентирующихся на вклад и на результат.

Лекция 14. Типология работников

Содержание лекции:

1. Основные типы работников и дифференциация персонала;
2. Типы характеров работников. Достоинства и недостатки различных типов;
3. Социальная структура коллектива;
4. Ролевая структура коллектива.

Цель и задачи лекции:

Изучить типологию работников и их дифференциацию. Выявить и сравнить достоинства и недостатки типов характеров работников. Обозначить рекомендации менеджерам для организации эффективной деятельности каждого типа работника. Дать характеристику социальной и ролевой структуры коллектива.

Рекомендуемая продолжительность: 2 ак. часа.

Для эффективного управления коллективом и решения управленческих задач менеджер должен уметь разбираться в характерах людей, знать основные типы работников (рис. 14.1, 14.2).

Лучшими сотрудниками являются «Звезды», поскольку при высоком интеллектуальном потенциале они обладают высокой работоспособностью. Весьма ценные работники – «Рабочие лошадки», которые любят и умеют работать. С «Проблемными работниками» менеджеру приходится много работать, чтобы направить их талант в нужное русло, приучить к высокопроизводительному труду. А вот от работников типа «Мертвая древесина» лучше избавляться.



Рис. 14.1 - Основные типы работников

Трудные работники:

- Ленивые.
- Злые.
- Ожесточенные.
- Самоуверенные.
- Недалекие.
- Запуганные.
- Беспомощные.
- Эмоциональные.
- Уклонисты.
- Бесчувственные.
- Аморальные.
- Оборонщики.

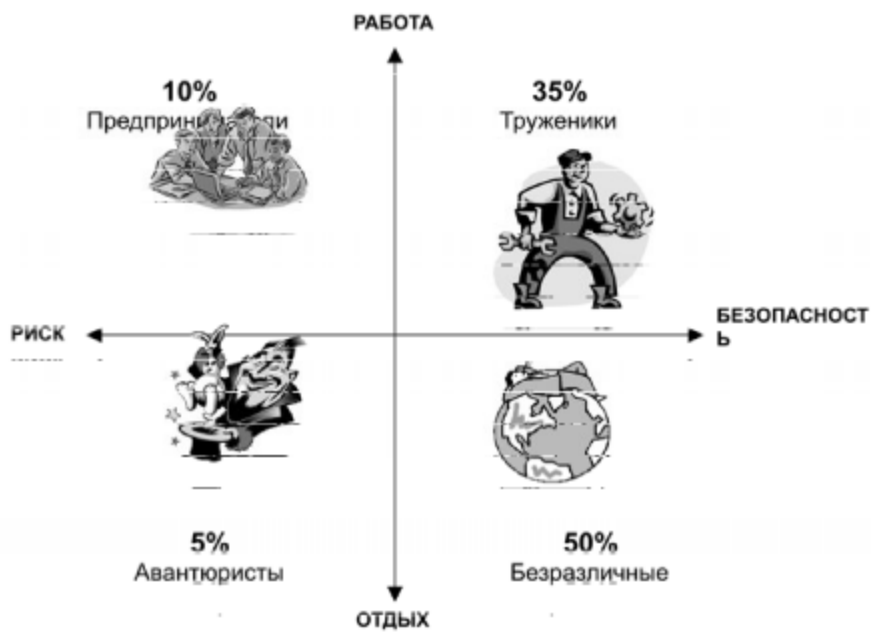


Рис. 14.2 - Дифференциация персонала

В практической психологии сформированы представления о типах характеров работников. Эти знания весьма полезны и интересны для управленческой практики. Не менее половины всех работающих имеют яркие признаки того или иного характера. В отдельных случаях встречаются сочетания типов характеров. Остальных работников можно отнести к «среднему типу».

Типы характеров работников.

1. Демонстративный тип. Широкая сеть контактов, стремление к успеху, конформны. Если есть опыт и способности, хорошо различают особенности других людей, подстраиваются под них, имитируют их поведение. Подвижны. Способны увлечь других неординарностью мышления. Если отрицательные черты не слишком развиты, их любят в коллективе. Умеют подмечать детали поведения других людей и точно реагировать на них. Слабая логика, лживы, склонны к авантюризму, интригам. Беспредельный эгоцентризм. Самооценка сильно завышена, раздражает своей самоуверенностью, манипулируют людьми в свою пользу. Неспособны в критические моменты взглянуть на себя со стороны. Провоцируют конфликты. Таким работникам можно поручить рекламу продукции, или дру-

гую работу, где нужно проявить актерское мастерство. Такие личности любят участвовать в художественной самодеятельности. Хорошо анализируют факты и способны разыгрывать в воображении целые картины, сценарии возможного развития исходной ситуации. Чтобы избавиться от такого работника, достаточно «не замечать» его и его достижения, ограничить лидерство, дать неинтересную, нудную, монотонную работу.

2. Застревающий тип. Стремится добиться высоких показателей в любом деле, за которое берется, проявляя большое упорство. Волевой, властолюбивый тип. Повышенная аккуратность, тщательность, детальность. Склонны к деспотизму, занудству, недоверчивы, обидчивы, ригидны. Малоподвижны, с трудом принимают новизну. Заносчивы, честолюбивы. Может злоупотреблять своей властью. Таким людям нельзя поручать работу с другими людьми, но можно поручить обустройство нового цеха, отдела. К нему необходимо проявлять терпимость и «зацикливать» не на негативных фактах, а на позитивных. Бессмысленно перевоспитывать.

3. Педантичный тип. Неконфликтен, пунктуален, аккуратен, любит чистоту и порядок, склонен жестко следовать плану, усидчив. Ориентирован на высокое качество выполнения работы. Бюрократ, инертен, тяжел на подъем. К окружающим предъявляет формальные требования. Долго переживает травмирующие события. Из-за склонности к самопроверкам, часто задерживает выполнение работы. Такого работника необходимо ставить на участки работ, связанные с монотонной точной деятельностью. Необходимо ограничить контакты с другими людьми. Если надо избавиться от такого работника, дайте ему эмоциональную нагрузку, которая выведет его из себя.

4. Возбудимый (неустойчивый) тип. Практически нет положительных черт. Однако может оказаться лидером там, где необходимо выполнить приятную, броскую часть работы, связанную с развлечениями. Нет внутренних твердых принципов, ослаблен контроль за своими поступками и поведением, неработоспособен, не хочет трудиться. Ищет развлечения, груб, заносчив, импульсивен, конфликтен. Часто меняет место работы. Равнодушен к будущему. Выбирает слабых и властвует над ними. Не доводит начатое до конца. Лучше избавиться от такого работника. Если это невозможно, его необходимо контролировать, иначе усиливается его безалаберность, и он разлагает коллектив, раздражает коллег. Ни в коем случае нельзя поручать организаторскую деятельность.

5. Гипертимный тип. Подвижны, общительны, дружелюбны, обладают высокой работоспособностью. Постоянно хорошее настроение, быстро преодолевают трудности. Добровольно занимаются общественной работой. Высокий жизненный тонус. Очень инициативны. Хорошие орга-

низаторы, способны создать климат доброжелательности в коллективе. Беззлобны. Повышенная самооценка, недостаток чувства дисциплины, легкомысленны. Могут наблюдаться вспышки гнева. Из-за высокой общительности могут иметь нарекания по работе. Так как часто не доводят начатое дело до конца, но боятся испортить взаимоотношения с начальством, стараются все быстро закончить, отсюда могут проявляться ошибки в работе. Торопливы. Часто необоснованно пророчат себе высокие должности. Не щадят себя, поэтому могут наблюдаться нарушения адаптации и здоровья. Легко возбудимы. Если необходимо избавиться от такого работника, ему надо поручить кропотливую и однообразную работу, ограничить контакты, лишить возможности проявлять инициативу. Если вы заинтересованы в таком работнике, надо создать условия для проявления им инициативы, поставить на те участки работы, где требуются контакты с людьми.

6. Дистимический тип. Молчаливы, ценят тех, кто относится к ним доброжелательно, ценят дружбу. Справедливы. Держатся официально. Стойкость интеллектуально-эстетических увлечений, тактичны, ненавязчивы. Самостоятельны. Соблюдают правила формально-деловых отношений. Чувства подчинены рассудку. Медлительны, слабая воля, замкнуты, часто дома продолжают заниматься работой. Испытывают трудности вхождения в новый коллектив, общения с незнакомыми людьми. Излишняя самостоятельность иногда вредит работе. Пессимисты. Менеджер должен учитывать, что такие работники избегают шум, лучше работают в одиночку, фиксируются на негативе. Таких работников надо часто подбадривать, хвалить. Замечания нужно делать очень тактично. Нельзя поручать работу в незнакомой группе или обстановке.

7. Тревожный тип. Сформировано чувство долга, ответственности. Высокие моральные и этические требования. Дружелюбны, неконфликтны, самокритичны, исполнительны. Низкая контактность, минорное настроение, робость, пугливость. Обладают излишней подозрительностью, не умеют постоять за себя, отстоять правду. Беззащитны. Если такой работник нашёл свою профессиональную нишу, он становится отличным профессионалом. Из-за чрезмерной застенчивости очень напряженно воспринимают контроль своей деятельности, проверки. Не переносят насмешки. В конфликтных ситуациях им нужна поддержка.

8. Экзальтированный тип. Улыбчивы, часто восхищаются кем-то или чем-то, что способствует общему положительному настроению коллектива. Оптимисты. Высокая контактность. Альтруистичны. Яркие и искренние чувства. Открыто не конфликтуют. Могут также глубоко отчаиваться. Эмоциональная неустойчивость. Могут быть паникерами, подвержены сиюминутным настроениям. Словоохотливы из-за этого часто производят впечатление «болтунов». Часто спорят. Их нельзя критиковать,

особенно в присутствии других людей. Благоприятное воздействие на них оказывает общение с гипертимами. Таким работникам очень важно создать комфортную морально-психологическую обстановку на рабочем месте и ограничить их контакты с грубыми, резкими, категоричными сотрудниками.

9. Эмотивный тип. Гуманны, сопереживают другим людям, отзывчивы, радуются чужим успехам. Редко вступают в конфликты. Тревожны, болтливы, боязливы. Прежде чем принять решение взвешивают все «за» и «против», из-за этого снижается скорость работы. Так как таким работникам свойственно обостренное чувство долга, исполнительность, любовь к животным и растениям, особая чувствительность, их желательно загружать работой не связанной с большой эмоциональностью. Они лучше работают в одиночку или в группе с менее эмоциональными и «негрубыми» работниками.

10. Циклотимный тип. В период подъема веселы, активны, работа «горит» в руках, проявляют себя как гипертимы. Внушают положительные эмоции окружающим. В период спада работают медленно, хандрят, часто ошибаются, снижается общительность, проявляют черты дистимического характера. Менеджер должен учитывать циклическую смену настроений такого работника, ставить его на те участки работы, где есть возможность во время пассивной фазы немного сбавить темп деятельности. Вредны им и эмоциональные перегрузки. Нельзя ставить на конвейер. Нельзя ругать во время спада.

Социализация персонала

Социализация – усвоение человеком самостоятельно и посредством целенаправленного воздействия (воспитания) определенной системы ценностей, социальных норм и образцов поведения, необходимых для становления личности, обретения ею конкретного статуса в данном обществе.

При управлении персоналом организации важно учитывать, что процесс социализации непосредственно связан с профориентацией и трудовой адаптацией работника к социальной и производственно-технологической среде организации, вхождением его в ту или иную социальную группу, ролевую структуру коллектива организации.

Социальная структура коллектива включает следующие показатели:

- Пол (мужчина, женщина);
- Возраст (до 20 лет, от 20 до 30, от 30 до 40, от 40 до 50, от 50 до 60, свыше 60);
- Стаж работы (до 3 лет, от 3 до 5, от 5 до 10, от 10 до 20, свыше 20);
- Образование (неполное среднее, среднее общее, среднеспециальное, неполное высшее, высшее профессиональное);

- Социальное положение (из рабочих, из крестьян, из служащих, из служителей культа, из предпринимателей);
- Национальность (русский, украинец, белорус);
- Семейное положение (холост/не замужем, женат/замужем, разведен, вдовец/вдова);
- Вид мотивации (самотивация, моральное поощрение, материальное поощрение, принуждение);
- Уровень прогрессивности (передовой, средний, отсталый);
- Уровень жизни (высокий, средний, низкий);
- Отношение к собственности (по найму, совладелец).

Ролевая структура коллектива определяет состав и распределение творческих, коммуникационных и поведенческих ролей между отдельными работниками и является важным инструментом в системе работы с персоналом.

Ролевая структура коллектива

1. Творческие роли свойственны энтузиастам, изобретателям и организаторам и характеризуют активную позицию в решении проблемных ситуаций, поиске альтернативных решений и варибельность мышления. Их типология:

Генератор идей – выдвигает принципиальные идеи, определяет ключевые проблемы, предлагает альтернативы решения, определяет пути и средства реализации идей.

Компилятор идей – доводит фундаментальные идеи до прикладного решения, обладает способностью соединения разных идей, разрабатывает технологию использования выдвинутых идей на практике.

Эрудит – носитель энциклопедических сведений по широкому кругу проблем прошлого и настоящего.

Эксперт – обладает способностью оценить целесообразность той или иной идеи и дать правильный совет по ходу обсуждения.

Энтузиаст – личным примером и обаянием заражает группу верой в успех общего дела, побуждает других работать добросовестно.

Критик – подвергает критическому анализу ход и результаты работы группы, дает критическую и часто негативную оценку выдвигаемых идей.

Организатор – организует работу группы, увязывает в процессе «мозгового штурма» работу отдельных членов группы с позиции достижения конечной цели.

2. Коммуникационные роли определяют содержание и уровень участия в информационном процессе взаимодействия при обмене информацией в процессе принятия решений. Их типология:

Лидер – человек, обладающий в группе высоким личным и профессиональным авторитетом, оказывающий влияние на поведение группы в целом и отдельных её членов.

Делопроизводитель – выполняет важную рутинную работу по фиксации идей, мнений и составлению справок, итогового учета группы.

Связной – связывает на неформальной межличностной основе членов группы, иногда конфликтующих между собой, обеспечивает внешние взаимосвязи группы.

«Сторож» - распределяет и контролирует потоки информации, оценивая важность или второстепенность сообщений, и доводит их до лидера.

Координатор – увязывает действия отдельных членов группы с точки зрения достижения конечной цели в контакте с лидером.

Проводник – человек, хорошо знающий географию и историю района, структуру организации и обеспечивающий связи группы с внешней средой.

3. Поведенческие роли характеризуют типовые модели поведения людей на производстве, в быту, на отдыхе, в работе, в конфликтных ситуациях и играют важную роль в коллективе.

Оптимист – всегда уверен в успехе общего дела, находит пути выхода из кризисных ситуаций, заражает своим позитивным поведением членов группы.

Нигилист – всегда не уверен в успехе общего дела, имеет критическую точку зрения, чаще всего отличную от общепринятой.

Конформист – следует общепринятым нормам поведения, пассивно соглашается с мнением группы, представляя «молчаливое большинство».

Догматик – упорно держится известных норм, стоит до последнего в своем мнении, не соглашаясь с рациональным решением группы.

Комментатор – фиксирует и комментирует события, происходящие в жизни людей, в мире, на работе, в спорте и быту.

Кляузник – собирает слухи, часто не проверенные и ложные, и способствует их распространению. Во всем видит личную обиду и готов писать жалобы во все инстанции.

Борец за правду – является носителем и выразителем общественной морали, философии предприятия. Может играть как прогрессивную, так и консервативную роль.

Общественник – увлечен общественной работой, нередко придумывает и выполняет «почины» и «мероприятия» в рабочее время. К своим обязанностям по службе относится посредственно.

«Важная птица» - напускает на себя загадочный важный вид, давая понять, что он многое знает и у него есть «рука».

«Казанская сирота» - ищет сочувствия у окружающих, жалуясь на свое бедственное положение и непонимание в коллективе и среди руководства.

«Ерш» - обычно пребывает в раздраженном состоянии, отталкивая от себя друзей и наживая врагов, конфликтует с руководством и коллегами.

«**Себе на уме**» - занимается преимущественно личными делами в рабочее время (читает лекции, пишет диссертацию, обустроивает квартиру и дачу и пр.), при этом используя свое служебное положение.

Лентяй – не проявляет никакой активности в труде, занимается второстепенными делами (спит, читает газеты, курит, ходит по отделам), ведет пустые разговоры.

«**Наполеон**» - тщеславный человек, обычно маленького роста, с манией величия, гениальности, «непризнанный», стремящийся занять руководящее кресло, любит рассказывать о своих успехах и достижениях.

Основными методами для определения ролевой структуры являются социально-психологические: тестирование, наблюдение, материалы аттестации персонала, результаты проведения деловых игр.

Вопросы для обсуждения:

1. Перечислите основные типы работников и дайте им характеристику.
2. Докажите, что менеджеру необходимо знать типаж своих подчиненных. Обоснуйте ответ примерами.
3. Перечислите основные типы характеров работников. Каким образом менеджер должен строить взаимоотношения с тем или иным работником?
4. Что такое «ролевая структура» коллектива?
5. Что такое «социальная структура» организации?

Лекция 15. основы делового общения. Конфликты и их последствия

Содержание лекции:

1. Общение. Структура и средства общения;
2. Механизмы познания собеседников;
3. Дистанции общения;
4. Понятие, особенности и типология делового общения;
5. Манипуляции в общении;
6. Типология конфликтов. Стадии процесса конфликта;
7. Стили разрешения конфликтных ситуаций (решетка Томаса-Килмена).

Цель и задачи лекции:

Рассмотреть понятия "общение", "деловое общение". Обозначить структуру, средства и дистанции общения. Изучить виды и особенности делового и манипулятивного общения. Выявить и обсудить позитивные и негативные проявления в процессе общения. Дать характеристику подходам к понятию "конфликт", рассмотреть типологию конфликтов и стадии их развития. Изучить стили разрешения конфликтных ситуаций.

Рекомендуемая продолжительность: 4 ак. часа.

Общение – сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека.



Рис. 15.1 - Структура общения

Коммуникативная сторона - обмен информацией между людьми.

Интерактивная сторона - организация взаимодействия между индивидами (обмен не только знаниями и идеями, но и действиями).

Перцептивная сторона - процесс восприятия друг – друга партнерами по общению и установление на этой почве взаимопонимания.

К **средствам общения** относят:

Язык – это система знаков, служащая средством человеческого общения, мыслительной деятельности, способом выражения самосознания личности.

Знаки – любые материальные объекты (предметы, явления, события), которые выступают в качестве указания и обозначения и используются для приобретения, хранения, переработки и передачи информации.

Средства общения с точки зрения видов передачи информации:

1. **вербальные** – речь, словесное общение.;

2. **невербальные** – позы, мимика, жесты, пантомимика и пр. Невербальные средства общения используются для установления эмоционального контакта с собеседником и поддержания его в процессе беседы, для фиксации того, насколько хорошо человек владеет собой, для получения информации о том, что люди в действительности думают о других.

Речь – способна точно и беспристрастно фиксировать интеллектуальные соображения человека, служить средством передачи однозначно трактуемых сообщений.

Живая речь – содержит в себе множество сведений, заключенных в невербальных элементах общения к которым относят:

1. **Позы, жесты, мимика** – воспринимаются как моторика различных частей тела, отображают эмоциональные реакции человека (общее название: КИНЕТИКА)

2. **Паралингвистика или просодика** – особенности произношения, тембр голоса, высота, громкость, темп речи, паузы между словами, фразами, смех, плач, вздохи, речевые ошибки, особенности организации контакта. (своеобразные добавки к вербальному общению).

3. **Проксемика** – (англ. Proximity-близость) пространственная психология, месторасположение партнеров по общению.

4. **Визуальное общение** – контакт глаз.

Таблица 15.1

Механизмы познания собеседника (собеседников)

идентификация	эмпатия	рефлексия
<p>Отождествление, уподобление</p> <p>- выражает простой эмпирический факт, что одним из самых доступных способов понимания другого человека является</p> <p>уподобление себя ему. (поставьте себя на место собеседника и общение будет более плодотворным)</p>	<p>Сопереживание</p> <p>- способность к постижению эмоционального состояния другого человека в форме сопереживания. Эмоциональный отклик на проблемы собеседника.</p> <p>Ситуация не столько продумывается, сколько прочувствуется</p>	<p>Знание того, как партнер понимает меня</p> <p>- своеобразный удвоенный процесс зеркальных отношений друг с другом</p>

Дистанция общения:

1. **Интимная** (15-45 см.)– голос тихий, иногда опускаются невербальные средства общения, жесты сдержаны, собеседник может хотеть

дистанцироваться, интонация слабая, мягкая беседа, трудно ругаться, выяснять отношения. Чаще используется при общении хорошо знакомых людей, испытывающих симпатию друг к другу.

2. Личная (45-120 см.) – предполагает использование вербальных и невербальных средств общения. Наиболее психоконфортна для людей, используются прикосновения.

3. Социальная (120-360 см.) – (безопасная) – общение с новыми людьми в коллективе, руководителя с подчиненными, с другими лицами, находящимися ниже по социальному статусу, позволяет видеть всего человека, если нравится – приближаемся, если нет – отдаляемся.

4. Общественная (более 360 см.) – нужна сила голоса, паузы, смысловые ударения, широко используются жесты.

К физиологическим аспектам пространства относятся такие компоненты, как наличие стульев, освещение, оснащение, источники электричества и т.д. Места для сидения должны быть так оснащены и так установлены, чтобы свет не падал в глаза и чтобы каждый мог хорошо видеть все средства визуализации.

Но человек не просто переносит себя в пространстве вместе со своим полем, он еще как бы оставляет это поле в тех местах, где он часто бывает. Для самого человека очень важно, чтобы он понял, где его место в доме или офисе, но не менее важно понять, где места других членов семьи или коллег.

В деловом общении большое значение имеет использование возможностей сесть за стол именно там, где это важно для достижения целей или удобно. Какую же информацию можно «считывать», наблюдая за тем, как рассаживаются деловые люди?

1. Угловая позиция (рис. 15.2.1) подходит больше всего для дружеской непринужденной беседы, хотя возможна и для делового разговора, например: врач – пациент, руководитель – подчиненный. Позиция способствует постоянному контакту глаз и создает условия для жестикуляции, не мешающей партнеру, позволяет наблюдать друг за другом. Угол стола служит частичным барьером: при возникновении конфронтации можно отодвинуться дальше, в ситуации взаимопонимания – сблизиться; территориальное разделение стола отсутствует.

2. Такая позиция (рис. 15.2.2) подходит для непосредственного делового взаимодействия. Когда задача или проблема решаются совместно, людям нужно сидеть рядом, чтобы лучше понять действия и намерения друг друга, видеть анализируемые материалы, обсудить и выработать общие решения.

3. Положение деловых партнеров друг против друга (рис. 15.2.3.) создает атмосферу соперничества, при которой каждый из участников же-

стко ведет свою линию, отстаивает свою позицию, пытается обыграть делового партнера. Стол между ними становится своеобразным барьером. Достичь согласия при такой позиции за столом чрезвычайно трудно, даже компромисс затруднителен, а вот конфликт вполне возможен. С другой стороны, такая позиция может свидетельствовать о субординации. Разговор тогда должен быть коротким и конкретным. Именно так садятся за стол переговоров: тогда это означает равноправную позицию и может способствовать конструктивному общению.

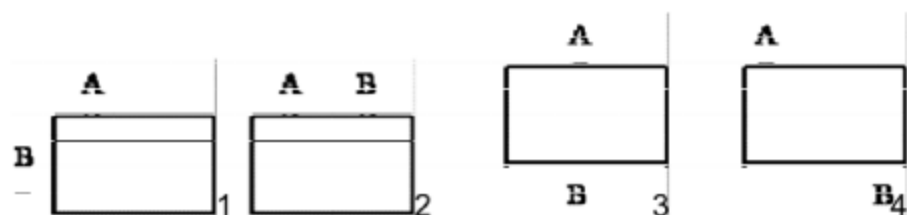


Рис. 15.2 - Расположение собеседников

4. В определенных ситуациях делового общения целесообразно занимать независимую позицию (рис. 15.2.4.), то есть по диагонали через весь стол. Эта позиция характерна для людей, не желающих взаимодействовать. Она свидетельствует об отсутствии заинтересованности или о желании остаться незамеченным, например, на деловом совещании, семинаре и пр.

Форма стола тоже имеет значение:

- *квадратный стол* способствует отношениям конкуренции и соперничества между людьми, равными по положению;
- за *прямоугольным столом* на встрече партнеров одинакового социального статуса главенствующим считается место, на котором сидит человек, обращенный лицом к двери;
- *круглый стол* создает атмосферу неофициальности и непринужденности.

Деловое общение - вид общения, цель которого лежит за пределами процесса общения и которое подчинено решению определенной задачи (производственной, научной, коммерческой и т. д.) исходя из общих интересов и целей коммуникантов. Деловое общение - это коммуникативная предметно-целевая и по преимуществу профессиональная деятельность в сфере социально-правовых и экономических отношений.

Формы делового общения

Деловая беседа - межличностное речевое общение нескольких собеседников с целью разрешения определенных деловых проблем или уста-

новления деловых отношений. Наиболее распространенная и чаще всего применяемая форма деловой коммуникации.

Деловая беседа по телефону - способ оперативной связи, значительно ограниченной по времени, требующей от обеих сторон знание правил этикета телефонных разговоров (приветствие, взаимопредставление, сообщение и обсуждение предмета звонка, подведение итогов, выражение признательности, прощание).

Деловые переговоры - обмен мнениями для достижения какой-либо цели, выработки соглашения сторон.

Служебное совещание - один из эффективных способов привлечения сотрудников к процессу принятия решений, инструмент управления причастностью сотрудников к делам своего подразделения или организации в целом.

Деловая дискуссия - обмен мнениями по деловому вопросу в соответствии с более или менее определенными правилами процедуры и с участием всех или отдельных её участников.

Пресс-конференция - встреча официальных лиц (руководителей, политических деятелей, представителей государственной власти, специалистов по связям с общественностью, бизнесменов и т. п.) с представителями прессы, телевидения, радио с целью информирования общественности по актуальным вопросам.

Публичная речь - монологическая ораторская речь, адресованная определенной аудитории, которая произносится с целью информирования слушателей и оказания на них желаемого воздействия (убеждение, внушение, воодушевление, призыв к действию и т. д.).

Деловая переписка — письменная форма взаимодействия с партнерами, заключающаяся в обмене деловыми письмами по почте либо по электронной почте. Деловое письмо - это краткий документ, выполняющий несколько функций и касающийся одного или нескольких взаимосвязанных вопросов. Применяется для связи с внешними структурами, а также внутри организации для передачи информации между физическими и юридическими лицами на расстоянии.

В зависимости от различных признаков деловое общение делится на:

- 1) устное — письменное (с точки зрения формы речи);
- 2) диалогическое — монологическое (с точки зрения однонаправленности/двунаправленности речи между говорящим и слушающим);
- 3) межличностное — публичное (с точки зрения количества участников);
- 4) непосредственное — опосредованное (с точки зрения отсутствия / наличия опосредующего аппарата);

5) контактное — дистантное (с точки зрения положения коммуникантов в пространстве).

Все перечисленные факторы делового общения формируют характерные особенности деловой речи.

В большей степени различаются устная и письменная деловая речь: обе формы речи представляют системно различающиеся разновидности русского литературного языка. Если деловая письменная речь представляет официально-деловой стиль речи, то устная деловая речь — различные формы гибридных стилевых образований.

Значительны языковые различия между диалогической и монологической деловой речью. Если монологическая речь в большей степени тяготеет к книжной речи, то диалогическая — к разговорной, что отражается в первую очередь на текстовой организации и синтаксических особенностях речи. Диалогическое общение — это по преимуществу межличностное общение, а публичная речь — это монологическая речь.

Дистантное, всегда опосредованное общение (телефонный разговор, почтовое и факсовое отправление, пейджинговая связь и т.п.) отличается от контактного, непосредственного повышенным вниманием к интонационному рисунку речи (устное общение), краткостью и регламентированностью, невозможностью использования жестикуляции и предметов в качестве носителей информации.

Препятствия на пути плодотворного общения:

1. Отсутствие ясной цели общения.
2. Слабое представление о тех, с кем общаетесь.
3. Неправильный выбор языковых средств.
4. Несоответствие между сообщением и поступками.
5. Неумение выражать свои мысли.
6. Неподходящее время.
7. Неудачное начало.
8. Горячность в разговоре, резкость выпадов в адрес собеседника.
9. Неудачный выбор места общения и окружающей обстановки.
10. Неуважение, неприятие собеседника, нежелание прийти к соглашению.

Правила позитивного общения:

1. Улыбайтесь.
2. Проявляйте искренний интерес к людям и их проблемам.
3. Человек будет очень расположен к Вам, если Вы запомните как его зовут.
4. Ничто так не льстит собеседнику, как внимание к нему.
5. Обвиняя человека в чем-либо, Вы вызываете в нем внутренний протест. Вместо того, чтобы обвинять людей, попытайтесь понять их.

6. Искренне цените и хвалите достоинства людей.

7. Желая убедить человека что-то сделать, постарайтесь прежде возбудить в нем желание делать это. (учитывайте интересы и желания других людей).

8. Заведите разговор о том, что интересует Вашего собеседника.

9. Уважайте достоинства других людей. Если Вы хотите иметь друзей – давайте им возможность превзойти Вас. Мудрый не выставляет мудрость напоказ!

Манипуляции в общении

В деловом общении очень важно уметь распознать психологическую позицию партнера и занять такую, которая обеспечит конструктивное решение вопроса.

Манипуляции – скрытое управление поведением человека, совершаемое ради какой-либо выгоды того, кто управляет. Человека, который в своих интересах управляет поведением другого помимо его воли, называют **манипулятором**.

Конечно, в жизни встречаются ситуации, когда по каким-то причинам приходится скрывать свою цель и мы вынуждены искать обходные пути. Допуская возможность разовой манипуляции, игры, цель которой – избежать затруднительного положения, американский психолог Э. Шостром резко осуждает манипулирование как основной стиль общения. Постоянное манипулирование опасно тем, что приводит к разрушению личности человека, основные душевные силы которого направлены на управление другими. А объекту манипулирования его положение невыносимо из-за чувства подавления личности, роли игрушки в чьих-то руках. По мнению Э. Шострома, существуют различные виды манипуляторов:

- **активные манипуляторы** (эти люди не в силах положиться на себя, им лучше сделать ответственным за все другого человека, того, кем можно управлять и кого можно контролировать; некоторые манипуляторы, желая или не находя любви окружающих, пытаются добиться власти над другими людьми силой хитрого ума);

- **пассивные манипуляторы** (некоторые люди настолько боятся заслужить чье-то неодобрение, что стараются угодить всем, или же когда им не хватает сил справиться с жизненными трудностями, человеку удобнее занять пассивную позицию «Делайте со мной, что хотите!»);

- **соревнующиеся манипуляторы** (такие люди воспринимают жизнь как постоянный турнир, а себе отводят роль бойца; для них важна постоянная битва, деловые партнеры рассматриваются как соперники или враги, реальные или потенциальные);

- **безразличные манипуляторы** (эти люди играют в безразличие и индифферентность; стараются уклониться от контактов).

Знание основных причин манипулирования и стратегической линии поведения манипуляторов позволяет не только распознавать их среди окружающих, но и предвидеть их поступки и, следовательно, избежать участи их жертв.

Таблица 15.2

Способы манипуляций и механизмы защиты

Способы манипуляции	Способы защиты
1. Навязывание роли. Угадав желания человека, манипулятор начинает навязывать роль Незаменимого Работника, Бескорыстной Сотрудницы, Всеми Обожаемого, Неотразимой и т.п. Например, «Верочка, мы все прекрасно знаем, что если вы этого не сделаете, это никто не сделает...»	Отказ от роли К примеру: «К сожалению, люди любят преувеличивать...»
2. Вас делают другом. Манипулятор доверительно рассказывает о себе, а затем обращается с какой-нибудь обременительной просьбой: «Я вижу, вы мне так сочувствуете... вот спасибо... я думаю, вы не откажетесь...»	Не проявлять дружеского участия в разговоре с малознакомым человеком, не замечать намеков
3. Доброжелатель. Чрезвычайно любезно и доброжелательно расспрашивает о личных делах, трудностях, затем обращается с просьбой, в которой после такого разговора трудно отказать	Не быть откровенным с человеком, которого вы не считаете другом, и не считать себя обязанным делать то, о чем просит участливый человек
4. «Дружим против общего врага». Манипулятор доверительно сообщает о том, как плохо высказался о вас руководитель или коллега. Он возбуждает неприязнь к «недоброжелателю», подталкивая в определенных действиях	Задайте себе вопрос: «С чего это вдруг он стал открывать мне глаза?»
5. Вас делают соратником по общему делу. Например, посетитель доверительно, с расчетом на понимание и сочувствие, посвящает вас в свой замечательный проект реорганизации работы фирмы. И тут же просит именно его бумаги показать директору в первую очередь	Подумайте: «А мое ли это дело?» Не поддавайтесь пафосу собеседника, отдавайте себе отчет в том, насколько вы сами считаете этот проект первоочередным
6. Туманные намеки. Манипулятор не высказывает прямо свою бестактную просьбу, а ходит вокруг да около	Прервать его высказывания вопросом: «Вы это о чем?»
7. Берет измором. Манипулятор с обворожительной улыбкой снова и снова повторяет одну и ту же просьбу, выполнить которую вы не можете или не хотите	«Заезженная пластинка» Каждый раз в ответ на просьбу следует повторять: «Рад бы вам пойти навстречу, но ничего не могу сделать»

Можно выделить приемы, которыми пользуются недобросовестные работники, чтобы уклониться от выполнения задания или избежать ответственности. Вот они:

- не закончив одного дела, напрашиваются на какое-либо другое;
- стараются доказать руководителю, что в задании не было указаний на то, что сейчас требуется;
- заявляют, что некоторое время назад начальник говорил совсем обратное;
- заявляют, что у них мало прав для выполнения этого задания;
- заявляют, что им «не помогают»; это дает возможность уклоняться от ответственности;
- доказывают, что поручаемое задание не входит в их обязанности и что этим должен заниматься кто-нибудь другой;
- стараются всегда быть обиженными – можно будет оправдаться тем, что в такой обстановке невозможно работать;
- заявляют, что поручаемая им работа им не по плечу («я не могу все знать», «я не профессор»);
- обвиняют начальника в том, что его никогда нельзя понять или с ним невозможно работать;
- берут задания без указания срока их выполнения; потом трудно будет обвинить их в срыве и невыполнении задания;
- используют выражения типа «первый раз слышу», «звонил, не дозвонился», «заходил, но вас не было», «искал, но не нашел», «а мне никто не говорил», «а почему я?», «не слышал», «не знаю», «я ему сказал, но он не сделал» и т.д.

В деловых контактах с разными партнерами мы ведем себя по-разному. Американский психолог Эрик Берн разработал модель эго-состояний, в соответствии с которой каждый поступок человека продиктован логикой одного из трех состояний сознания: Родитель, Взрослый или Ребенок. Все три характеристики тесно связаны между собой и принадлежат каждому человеку. Без Родителя человек должен был бы каждый раз заново осваивать вековой опыт. Роль Взрослого позволяет трезво оценивать действительность, контролировать поведение и действия Родителя и Ребенка. Ребенок – источник многих радостей, положительных чувств, постоянного ощущения новизны и поиска. Отклонение в поведении человека появляется тогда, когда при взаимодействии с другими людьми одно из этих состояний доминирует.

Конфликты. Их развитие. Пути выхода из конфликта

Конфликт – несогласие между двумя или более сторонами, когда каждая сторона старается сделать так, чтобы были приняты именно ее взгляды или цели и помешать другой стороне сделать тоже самое.

Конфликт – одна из форм взаимодействия людей и групп.

Три подхода к конфликтам:

1. *Традиционный* – все конфликты являются вредными и должны быть уничтожены.

2. *С точки зрения теории человеческих отношений* – конфликт является естественным и неизбежным результатом в деятельности людей.

3. *С точки зрения взаимодействия* – конфликт имеет для группы не только позитивное значение, но является абсолютно необходимым для эффективного решения задач. («В споре рождается истина»).

Таблица 15.3

Типология конфликтов

Социальные (внешние)	Внутриличностные (внутренние)	Зооконфликты
*межличностные *между личностью и группой *межгрупповой *между группой и обществом *между социумами	*между «хочу» и «хочу» *между «хочу» и «не могу» *между «хочу» и «надо» *между «могу» и «не могу» *между «надо» и «надо» *между «надо» и «не могу» и пр.	*территориальные *иерархические *ресурсные *за право обладания особью противоположного пола

Зооконфликты обусловлены наличием той или иной потребности. Здесь наблюдается бескомпромиссное поведение в конфликте, характерное для животных (т.к. они не умеют договариваться). Исход конфликта: победа одного и поражение другого.

Именно такие конфликты типичны для людей, чей интеллектуальный, коммуникативный, культурный уровень не позволяет вести переговоры и искать альтернативные пути разрешения конфликта. Их называют *антагонистическими*.

У человека же, помимо потребностей есть интересы и ценности, что усложняет модель конфликта, но лишает его безысходности.

Перспектива человеческих конфликтов – в победе разума и нашем умении общаться.

Ситуативная основа конфликта:

- Неудовлетворенность актуальной потребности;
- Усталость, утомление;
- Чувство неопределенности, неуверенности.

Содержание стадий конфликта (рис. 15.3):

1. Предшествующие условия, латентная (скрытая) стадия

Может быть неуловима для невнимательного наблюдателя. Первым признаком конфликта является - напряженность во взаимоотношениях.

Общие причины конфликтов:

- Распределение ограниченных ресурсов;
- Неопределенность организационной структуры, функций, обязанностей, технологическая неопределенность;
- Нарушение субординации;
- Конфликтные рабочие места;
- Отсутствие или недостаток информации, её искажение;
- Различия в ценностных ориентациях и потребностях;
- Стремление к власти, борьба за лидерство, превышение лидером своей власти;
- Перенос личных взаимоотношений на производственные и наоборот;

2. Ощущение и восприятие конфликта

Люди ощущают потенциальное несогласие, раздражение, злость, тревогу. Важнейшим свидетельством восприятия ситуации как конфликтной является испытываемое участниками взаимодействия ощущение угрозы, что другая сторона станет препятствовать достижению цели, блокировать намерения и средства для их достижения. У сторон возникает вопрос: «Могут ли они доверять друг другу?».

3. Открытый конфликт

Это заявления, действия и реакции противоборствующих сторон. Его проявления:

- незначительные разногласия и непонимание;
- открытый вызов;
- агрессивные вербальные атаки;
- угрозы и ультиматумы;
- агрессивные невербальные атаки.

4. Разрешение и последствия конфликта

По статистике 80% производственных конфликтов имеют психологическую природу и переходят из производственной сферы в межличностные отношения.

Конфликты ухудшают психологический климат в группах, нарушается сотрудничество и взаимопомощь, возрастает неоправданная конкуренция, наблюдается сокрытие информации, возрастает неудовлетворенность трудом и текучесть кадров, формируется представление о другой стороне, как о враге.

Разрешение конфликтов:

1. Прекращение конфликтов самими участниками;
2. Внешнее воздействие на конфликт (привлечение авторитетной третьей стороны).



Рис. 15.3 - Стадии конфликта

Управление конфликтной ситуацией:

Конфликтом можно управлять, что предполагает деятельность по обеспечению развития конфликтного взаимодействия. Одно из направлений этой деятельности – **профилактика конфликта** – работа с еще не начавшимся, а лишь возможным конфликтом. Однако это дает результат лишь на время, по существу конфликт не ликвидируется, а временно заглушается.

Чаще работает другое направление в разрешении конфликтной ситуации – приходится разбирать уже существующий конфликт.

Для того, чтобы правильно управлять конфликтной ситуацией, необходимо уметь анализировать ее:

- Первое и самое главное – выявить ситуацию;
- Определить стороны и участников;
- Оценить мотивы и характер конфликтов;

Важно подробно знать;

- а) характер разногласий (принципиальный или незначительный);
- б) размер ожидаемого выигрыша или потерь;

- в) взаимозависимость сторон;
- г) продолжительность и динамику развития конфликта.

Выходу из конфликта способствует:

1. Восприятие объективного плана конфликтной ситуации;
2. Восприятие конфликтной ситуации с позиции другой стороны;
3. Выбор стратегии или средств решения проблемы или воздействия на участников конфликта;
4. Психологическое давление с выгодой для одного из участников;
5. Разделение конфликтующих сторон.

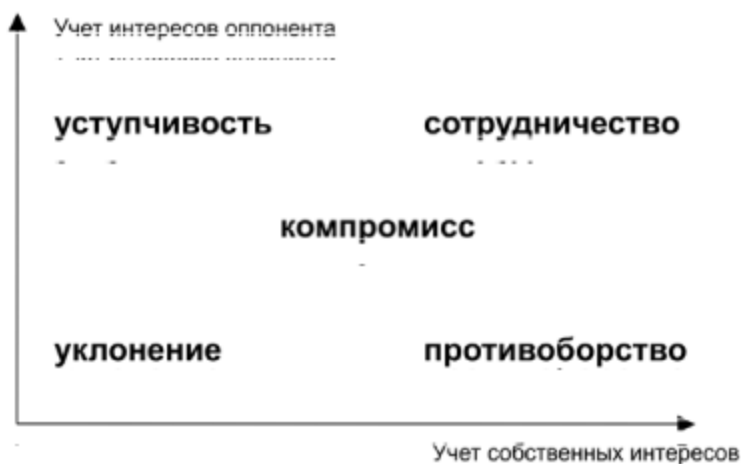


Рис. 15.4 - Стили разрешения конфликтных ситуаций (решетка Томаса - Килмена)

1. **Противоборство** - борьба за свои права, отстаивание своих целей. Применение законной власти или давления с целью навязывания своей точки зрения.
2. **Уступчивость** - отказ от достижения своих целей
3. **Компромисс** - последовательное сближение позиций за счет постепенных взаимных уступок.
4. **Сотрудничество** - поиск взаимовыгодных альтернатив.
5. **Уклонение** - уход от противоречий, установка на автоматическое разрешение конфликта.

Управление конфликтом предполагает:

1. Контроль собственного эмоционального состояния;
2. Анализ причин и условий возникновения конфликта, целей всех его участников;

3. Локализация конфликта (не выдвигать нескольких причин, не вспоминать старые обиды, не вовлекать в конфликт других);
4. Активный сбор информации, внимательное слушание всех сторон;
5. Доброжелательность подхода;
6. Стремление не персубедить (это возможно, но очень сложно), а прийти к согласию, поиск того, что объединяет, а не разделяет.

Вопросы для обсуждения:

1. Дайте определение процессу общения, перечислите средства общения. Чем деловое общение отличается от светского?
2. Дистанции общения, приведите пример использования той или иной дистанции.
3. Перечислите позитивные и негативные стороны общения.
4. Какие виды делового общения Вы знаете? Дайте им характеристику.
5. Что такое «манипуляции в общении»? Какие стратегии поведения типичны для манипуляторов? Как противостоять манипуляциям в общении?
6. Назовите и охарактеризуйте манипулятивные роли по Эрику Берну.
7. Какова природа конфликтов?
8. В чем суть управления конфликтной ситуацией? Почему работа по предотвращению конфликтов в коллективе является важной для менеджера?

Глоссарий

Адаптация — процесс приспособления человека или организации к существующим или изменяющимся условиям.

Адаптивные изменения — спонтанные стратегические изменения, обусловленные рядом последовательных мер, принятых в течение длительного периода, оказывающие воздействие на традиционные критерии, структуру власти и компетентность менеджеров, которые возникают как реакция на постоянные воздействия извне или на неудовлетворительные производственно-хозяйственные показатели деятельности организации.

Активы — любая собственность компании: машины и оборудование, здания, запасы, банковские вклады и инвестиции в ценные бумаги, патенты (в западной практике также деловая репутация).

Анализ SWOT, или анализ CCBY (сила, слабость, возможности, угрозы) — анализ сильных и слабых сторон фирмы, оценка ее возможностей и потенциальных угроз. Возможности определяются как нечто, дающее фирме шанс сделать что-то новое: выпустить новый продукт, завоевать новых клиентов, внедрить новую технологию, перестроить и улучшить цепочки ценностей и т.п. Угроза — это то, что может нанести ущерб фирме, лишить ее существующих преимуществ: несанкционированное копирование уникальных разработок фирмы, появление новых конкурентов или товаров-заменителей и т.п.

Аттестация — комплексная оценка деятельности организации на предмет ее соответствия установленным нормативам и требованиям.

Базовые параметры — система критериев, способных адекватно отразить специфику конкретного объекта с учетом влияющих на него в тот или иной период времени факторов (система показателей, качественных характеристик, шкал и т.д.).

Банкротство (несостоятельность) — признанный арбитражным судом или объявленный должником факт неспособности последнего удовлетворить требования кредиторов в полном объеме или исполнить обязанность по уплате обязательных платежей. Состояние неплатежеспособности должника трансформируется в несостоятельность (банкротство) только после констатации арбитражным судом признаков неплатежеспособности должника.

Бизнес-инкубатор — малое предприятие, создаваемое местными органами или крупными компаниями с целью «выращивания» новых предприятий для реализации инновационных проектов.

Бюджет — предположительное исчисление доходов и расходов организации или государства на определенный срок; распределение и струк-

турирование доходов и расходов; распределение затрат, имеющихся ресурсов (бюджет времени).

Вертикальная интеграция — стратегия интегрированного роста, когда положение фирмы внутри отрасли изменяется за счет расширения той путем добавления новых структур. Стратегия обратной вертикальной интеграции (интеграция «назад») направлена на рост фирмы за счет приобретения компаний-поставщиков либо же усиления контроля над поставщиками. Стратегия прямой вертикальной интеграции (интеграция «вперед») выражается в росте фирмы за счет приобретения компаний-поставщиков либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем (над системами распределения и продажи).

Внутренняя гибкость — обеспечение такой внутриорганизационной координации, при которой мощности, материальные, профессиональные и управленческие ресурсы организации могут быть быстро и легко переведены из одной бизнес-единицы в другую.

Диагностика — деятельность по оценке состояния организации с целью определения проблем ее развития и вероятности наступления кризиса.

Диверсификация — процесс проникновения фирмы в другие отрасли производства. Стратегия диверсификации используется для того, чтобы организация не стала чересчур зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения. Идея диверсификации имеет многолетнюю историю. В настоящее время многие компании, располагая большими капиталами, получаемыми в основных сферах бизнеса, рассматривают диверсификацию как наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска, особенно если дальнейшая экспансия в основных сферах бизнеса ограничена. При осуществлении стратегии диверсификации фирма: 1) либо выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в плане технологическом или коммерческом с целью добиться эффекта синергизма (концентрическая диверсификация); 2) либо осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем, с целью обновления своего портфеля (чистая диверсификация).

Дивизиональная структура — одна из пяти разновидностей структур организации, описанных американским исследователем Г. Минцбергом; Характеризует не столько интегрированную организацию, сколько объединение квазиавтономных подразделений под властью центральной администрации. Ее подразделения обычно называют отделениями, а центральную администрацию — головным офисом. Разделение оперативных функций делает подразделения взаимно независимыми, каждое из них может действовать автономно. Децентрализация в дивизиональной

структуре не идет, однако, дальше назначения исполнителя во главе отделения, т. е. она довольно ограничена.

Жизненный цикл продукции (технологии) — определенный период времени, в течение которого продукция (технология) обладает жизнеспособностью на рынке и обеспечивает достижение инновационных целей предприятия.

Имидж — образ, репутация, мнение широкой публики, потребителей и клиентов о престиже предприятия, его товарах и услугах. Создание благоприятного имиджа — одно из ключевых звеньев деятельности фирмы по продвижению своей продукции на рынок, достижению преимуществ в конкурентной борьбе.

Инвестиции — долгосрочные вложения частного или государственного капитала в различные отрасли национальной или зарубежной экономики с целью получения прибыли.

Индекс — цифровой статистический показатель, выражающий состояние и тенденции изменений того или иного явления.

Инновационный потенциал — возможности в достижении поставленных инновационных целей.

Инновация — создание, распространение и применение какого-либо новшества, ведущие к улучшению работы, повышению эффективности деятельности.

Конкурентоспособность организации — способность организации вести успешную конкурентную борьбу.

Конкуренция — противоборство на рынке товаров и услуг, привлечение покупателей для более выгодной продажи, возможность выбора продавцов.

Координация — обеспечение и поддержание взаимодействия между различными частями организации или различными организациями для достижения большей согласованности деятельности.

Кризис — крайнее обострение противоречий развития; нарастающая опасность банкротства, ликвидации; рассогласование в деятельности экономической, финансовой и др. систем; переломный момент в процессах изменений.

Лизинг — сдача в аренду предметов длительного пользования: зданий, машин, компьютеров и др. Реализуется договором об аренде, который определяет сроки и размер арендной платы, обязательства по поддержанию имущества в исправном состоянии, порядок возвращения и другие права и обязанности сторон.

Маркетинг — формирование реальной величины спроса, воздействие на потребителя для побуждения его к приобретению товара, разработка реальных и гибких программ действий организации на конкретном рынке.

Миссия (стратегические установки, предназначение) — основная общая цель организации, четко выраженная причина ее существования, ее предназначение. Формулируется, прежде всего, с точки зрения повышения социальной роли организации. Корпоративная миссия (хозяйственная миссия, концепция бизнеса) характеризует возможность заниматься бизнесом, на который фирма ориентируется с учетом рыночных потребностей, характера потребителей, особенностей продукции и наличия конкурентных преимуществ. Концепция корпоративной миссии — надежный элемент идеологической базы формирования организации.

Организационная культура предприятия — совокупность ценностей, норм, правил, обычаев, традиций, ориентиров, разделяемых его сотрудниками.

Отрасль — в стратегическом управлении: совокупность всех продавцов какого-либо продукта или производителей, предлагающих какой-либо продукт или группу продуктов, полностью заменяющих друг друга.

Престиж — мера признания способностей, превосходства зимний, успехов руководителя и уровень влияния этих факторов на исполнительность подчиненных.

Прогнозирование — процесс научного предвидения, определение тенденций развития и образа будущего.

Процесс стратегического менеджмента — совокупность последовательных действий — для достижения целей, поставленных перед организацией в условиях изменчивости и сложности организационной среды, — позволяющая оптимально использовать наличный потенциал и гибко реагировать на требования внешней среды.

Реорганизация — изменение структуры и статуса предприятия путем слияния, выделения, поглощения, преобразования звеньев последнего.

Реструктуризация — изменение структуры чего-либо по определенным параметрам (сроку, назначению, величине, льготам, выплатам и т. д.) в связи с изменившимися условиями и в целях позитивного решения проблемы. Один из методов антикризисного управления (реструктуризация долгов, предприятия, финансов, технологии, персонала и пр.).

Ресурсы — необходимые средства (материальные и нематериальные) для выполнения какой-либо работы и получения ее результата.

Риск — ситуативная характеристика деятельности, означающая неопределенность ее исхода, возможные неблагоприятные ее последствия, альтернативные варианты ошибки или успеха.

Риск управленческий — характеристика управленческой деятельности, осуществляемой в ситуации той или иной степени неопределенности, например вследствие недостаточности или ненадежности информации, при выборе менеджером альтернативного решения, критерий эф-

фективности которого связан с вероятностью проявления негативных условий реализации потерь или с вероятностью нейтрализации факторов неопределенности и увеличением прибыли. Риск проявляется в процессе реализации продукции производственно-хозяйственной системы и выступает одним из конечных результатов управления.

Риск экономический — потери, ущерб, вероятность которых связана с наличием неопределенности (недостаточности информации, недостоверности), а также возможные выгода и прибыль, получить которые можно лишь при действиях, обремененных риском.

Связующие процессы — процессы коммуникации и принятия решений.

Синергизм (синергия) — стратегические преимущества, которые возникают при соединении двух или большего числа предприятий в одних руках. Повышается их эффективность, что проявляется в росте производительности и (или) в снижении издержек производства; эффект совместных действий выше простой суммы индивидуальных усилий. Термин «синергия» происходит от понятия «синергизм», которое в биологии означает сотрудничество между различными органами. Термин «синергия» был введен в обиход И. Ансоффом для обоснования групповых структур и организации компании. В настоящее время в экономической литературе оба термина используются как синонимы. Преимущества синергизма определяются как $2 + 2 = 5$, иначе говоря, суммарная отдача всех капиталовложений фирмы выше, чем сумма показателей отдачи по всем ее хозяйственным подразделениям без учета преимуществ использования общих ресурсов и взаимодополняемости.

Система управления — множество закономерно связанных друг с другом элементов управления (целей, структуры, задач, технологии, персонала), объединенных в механизм, дающий возможность достигать поставленных целей, принимать скоординированные и эффективные решения.

Среда косвенного воздействия — факторы внешней среды, которые не оказывают непосредственного воздействия на поведение организации, но косвенно влияют на процесс формирования стратегии; к ней относятся экономические, политические, технологические и социальные факторы.

Среда прямого воздействия — совокупность факторов среды, непосредственно влияющих на поведение организации: поставщики, потребители, конкуренты, трудовые ресурсы, воздействие учреждений государственной и муниципальной власти.

Стратегический менеджмент (управление) — управленческая деятельность, связанная с постановкой долгосрочных целей и задач орга-

низации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям. С ростом уровня нестабильности условий предпринимательской деятельности возрастает потребность фирм в ориентации на стратегическое управление. Способности к стратегическому менеджменту предполагают наличие пяти элементов: 1) умение смоделировать ситуацию; 2) умение выявить необходимость изменений; 3) умение разработать стратегию изменений; 4) умение использовать в ходе изменений надежные методы; 5) умение воплотить стратегию в жизнь.

Стратегия — обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных долгосрочных целей путем координации и распределения ресурсов компании. По существу, стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Процесс разработки стратегии включает: 1) определение корпоративной миссии; 2) конкретизацию видения корпорации и постановку целей; 3) формулировку и реализацию стратегии, направленной на достижение целей.

Стратегия предупреждения конфликта — создание таких производственных условий и психологической атмосферы в коллективе, при которых возможности возникновения конфликтов будут сведены к минимуму.

Стратегия разрешения конфликта — система действий, направленных на прекращение противоборства сторон и поиск приемлемого решения проблем. Реализация стратегии предполагает действия по анализу реальных конфликтов и определению методов их разрешения. Различают организационно-структурные, административные и межличностные методы управления конфликтом.

Управленческий потенциал — объем работы, с которым может справиться общее руководство; совокупные возможности линейных и функциональных менеджеров, выраженные в категориях объема работы, которую может выполнить общее руководство.

Эксперт — специалист, обладающий знаниями, опытом в определенной области деятельности, на основе которых он дает мотивированное заключение по той или иной проблеме.

Список использованных источников и литературы

1. Акперов, И.Г. Информационные технологии в менеджменте : учебник / И.Г. Акперов, А.В. Сметанин, И.А. Коноплева. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 400 с.
2. Баринов, В.А. Организационное проектирование : учебник / В.А. Баринов. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 384 с.
3. Вертакова, Ю.В. Управление инновациями : теория и практика : учеб. пособие / Ю.В. Вертакова, Е.С. Симоненко. – М. : Эксмо, 2008. – 432 с.
4. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5-е изд., стер. – М. : Экономистъ, 2010.
5. Горелик, О.М. Производственный менеджмент : принятие и реализация управленческих решений : учеб. пособие для вузов / О. М. Горелик. – М. : КНОРУС, 2011. – 270 с.
6. Ивасенко, А. Г. Инновационный менеджмент : учеб. пособие / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, А. О. Сизова. – М. : КНОРУС, 2009, – 416 с.
7. Ивасенко, А.Г. Информационные технологии в экономике и управлении : учеб. пособие / А.Г. Ивасенко, А.Ю. Гридасов, В.А. Павленко. – М.: КноРус, 2013. – 158 с.
8. Карташова, Л.В. Организационное поведение : учебник / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломандина. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 220 с.
9. Коммуникационный менеджмент. Этика и культура управления / Т.Ю. Анопченко [и др.]. – Ростов н/Д. : Феникс, 2010. – 380 с.
10. Кравченко, А.И. История менеджмента : учебник / А.И. Кравченко. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : КНОРУС, 2010. – 432 с.
11. Лукичёва, Л.И. Менеджмент организации: теория и практика : учебник для бакалавров / Л.И. Лукичёва, Е.В. Егорычева : под ред. Ю.П. Анискина. – 3-е изд., испр. – М. : Издательство "Омега-Л", 2014. – 488 с.
12. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций : учеб. пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 288 с.
13. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 320 с.
14. Мумладзе, Р.Г. Менеджмент : учебник / Р.Г. Мумладзе, Е.Г. Михалкина. – М. : Палеотип, 2011. – 260 с.

15. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент : учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – М.: КноРус, 2012. – 496 с.
16. Пужаев, А.В. Управленческие решения : учеб. пособие / А.В. Пужаев. – М. : КНОРУС, 2010. – 192 с.
17. Самойлович, В.Г. Организация производства и менеджмент : учебник : допущено УМО / В.Г. Самойлович. – М. : Академия, 2012. – 336 с.
18. Смирнов, Э.А. Управленческие решения : учебник для вузов / Э.А. Смирнов. – М. : РИОР, 2010. – 362 с. (можно использовать и последующие издания данного автора)
19. Социология управления : учебник для бакалавров / В.И. Башмаков [и др.] : под ред. В.И. Башмакова, В.Н. Князева, Р.В. Ленкова. - 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2014. – 360 с.
20. Стерлигова, А. Н. Операционный (производственный) менеджмент : учеб. пособие / А. Н. Стерлигова, А. В. Фель. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 187 с.
21. Тихомирова, О.Г. Менеджмент организации : история, теория, практика : учеб. пособие / О.Г. Тихомирова. – М. : ИНФРА-М, 2012, 2013, ЭБС Знаниум, 2014
22. Управленческие решения: технология, методы и инструменты : учеб. пособие по специальности "Менеджмент орг." / П.В. Шеметов [и др.]. -- 4-е изд., стер. – М. : Издательство "Омега-Л", 2014. – 398 с.

**Евгения Германовна Михалкина
Роман Георгиевич Мумладзе**

**МЕНЕДЖМЕНТ.
Курс лекций для студентов и преподавателей**

Учебное пособие

в авторской редакции

Подписано в печать 10.11.2015
Формат 60x90/16. Усл.печ. л. 10,75.
Тираж 1000 экз. Заказ № 1

ООО «Русайнс»
127015, Москва, Кедрова 14, стр. 2
Тел.: +7(495) 741-4628
E-mail: autor@ru-science.com
<http://ru-science.com>