

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ
КАЗАХСТАН
КАСПИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ТЕХНОЛОГИЙ И ИНЖИНИРИНГА ИМ. Ш. ЕСЕНОВА**

ЕРКУЛОВА Г.С.

**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ
МЕНЕДЖМЕНТ**

АКТАУ – 2011 Г.

УДК 338.2 (072)
ББК 65.050
М 50

Разработчик учебного пособия: к.э.н., Еркулова Г.С

Рецензенты: к.э.н., доцент Аманиязова А.А.
к.э.н. Шауликова Ш.К.
к.э.н. Шегенбаева Н.А.

М 50 Менеджмент: учебное пособие/ Сост. Г.С.Еркулова. – Актау:
КГУТиИ им.Ш.Есенова, 2011. – 91с.

Учебное пособие «Менеджмент» предназначено студентов для экономических специальностей вузов. В нем логически последовательно рассматриваются исторические предпосылки развития управленческой теории, теоретические аспекты менеджмента, его технология, методы и функции менеджмента, управление персоналом. Данное учебное пособие может быть полезным не только для студентов и преподавателей для преподавателей в качестве материала для подготовки к лекционным занятиям, но и для руководителей различных организации.

ISBN 978-601-7276-81-2

Рекомендованы к изданию решением Учебно-методического Совета
Каспийского государственного университета технологий и инжиниринга им.
Ш.Есенова

ISBN 978-601-7276-81-2

©КГУТиИ им.Ш.Есенова, 2011

ВВЕДЕНИЕ

Для эффективного функционирования, развития и существования любой организации в настоящее время необходимым условием является постоянное совершенствование системы управления. С другой стороны, управление организацией предопределяет отношение к ней со стороны других организаций и в известной мере влияет на их ответные управленческие решения. Это означает, что с управлением связаны интересы множества людей как в самой организации, так и за ее пределами.

Цель управленческой деятельности – создание и развитие потенциала, формирование и сохранение ценностей, постановка стратегических целей и организация всех видов текущих и оперативных работ и процессов, мотивация людей, контроль за ходом реализации планов, обеспечение эффективности и многое другое, что связано с нормальной работой любой организации. С принципами и процессами общего управления должны быть знакомы все менеджеры, вне зависимости от занимаемых должностей и выполняемых функций. Только в этом случае организация будет функционировать как единое, целостное образование.

Управление в обществе как вид деятельности существует в форме синтеза науки и практики, причем научные знания постоянно возрастают.

Высокое искусство управления базируется на фундаментальной научной основе, глубоких знаниях, в том числе и в области экономики, социологии, психологии, эстетики, этики и др. Одним словом, наука управления выступает как синтез разнообразных научных знаний.

Учебное пособие посвящено рассмотрению вопросов содержания управления во всех его проявлениях, формирует комплекс знаний об управлении, вырабатывает конкретные навыки осуществления различных видов управленческой деятельности, анализа систем управления и проектирования.

В данном учебном пособии менеджмент рассматривается как особый вид управления, необходимый экономически самостоятельному звену производства в рыночной экономике и предстоящей собой систему гибкого, предприимчиво экономического управления, способно чутко реагировать на конъюктуру рынка, условия конкурентной борьбы.

В пособии логически последовательно рассматриваются исторические предпосылки развития управленческой теории, теоретические аспекты менеджмента и его технология, методы и функции менеджмента значение внутренней и внешней среды в эффективности производства, связующие процессы, мотивация, групповая динамика и руководство.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

1.1 Менеджмент как вид деятельности и система управления

Ни одна организация, ни одно предприятие не может добиться успеха без управления. Грандиозные промышленные предприятия и маленькие фермы, супермаркеты и кафе, учреждения здравоохранения, образования, культуры, социальной защиты населения, органы государственной и местной власти, биржи и банки — все эти организации нуждаются в качественном управлении. Под управлением при этом понимается воздействие руководителя на свой объект, направленное на достижение цели.

Специфика управленческой деятельности заключается в воздействии. Основная задача руководителя состоит в том, чтобы воздействовать на подчиненных и обеспечивать, таким образом, достижение целей организации. Воздействие в процессе управления может быть разным: формальное и неформальное, прямое и опосредованное, явное и неявное, жесткое и мягкое, принудительное и мотивирующее, спонтанное и целесообразное, случайное и необходимое, эпизодическое и постоянное и т. д.

Итак, определено управление как воздействие. Из этого следует, что в процессе управления человек (или группа людей) целенаправленно воздействует на кого-то или что-то, чтобы достичь желаемого результата. То есть, существуют субъект и объект управления.

Субъект управления – это источник воздействия. Источником воздействия в каждой конкретной ситуации является определенное звено системы управления. При этом часть социально-экономической системы воздействует на систему в целом. Субъект и объект управления соотносятся как часть и целое. Субъектами управления являются люди, наделенные полномочиями, правами и ответственностью за выполнение своих должностных обязанностей. Субъекты управления составляют в совокупности аппарат управления.

Объект управления – это часть социально-экономической системы, на которую направлено воздействие. Объектами управления могут быть отдельные люди или группы людей, а также процессы, протекающие в организации.

В качестве управляемого объекта мы будем рассматривать организацию, а также ее составляющие элементы.

Организация представляет собой группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей.

Организации создаются для удовлетворения разнообразных потребностей, поэтому очень велико разнообразие самих организаций. Они могут различаться по сфере деятельности, по масштабам, по назначению и роли, по формам собственности, по отношению к прибыли и т. д. Организации, в которых для достижения общих целей применяется совместный труд людей, являются социально-экономическими институтами. Они функционируют в форме предприятий, фирм, компаний и корпораций. Применительно к организации можно дать следующее определение управления:

Управление организацией – это целенаправленное воздействие, согласующее совместную деятельность людей в организациях.

На практике управление организациями осуществляется во времени и в пространстве. В связи с этим можно выделить следующие необходимые элементы осуществления управленческой деятельности: действия по управлению организацией, среда, в которой формируется воздействие и средства воздействия.

Действия, которые осуществляет руководитель для оказания воздействия на подчиненных ему работников, отражают динамику управленческой деятельности. Управленческая деятельность в динамике получила название процесса управления.

Процесс управления – это последовательность и комбинация действий, из которых формируется воздействие. Управленческие действия могут выражаться в постановке целей, разработке способов их достижения, в контроле за исполнителями, издании приказов и выдаче распоряжений и т. д.

Действия, которые осуществляет руководитель, протекают в определенной среде. Само понятие среда означает окружение, совокупность условий, в которых протекает деятельность. Для руководителя, выполняющего свою работу по управлению организацией, средой воздействия является, прежде всего, система управления.

Система управления – это целостная совокупность элементов и связей между ними, необходимых для осуществления воздействия.

Система управления отражает постоянную основу взаимосвязей элементов, по которым и благодаря которым можно осуществлять управление.

Управление организацией в условиях рыночной экономики получило название менеджмента.

Менеджмент – это тип управления, отвечающий современным требованиям рыночной экономики.

Инфраструктура менеджмента характеризует условия, в которых возможно и необходимо возникновение и формирование этого типа управления.

Все факторы инфраструктуры менеджмента можно разделить на три группы:

- менталитет, господствующий в обществе;
- уровень научного сознания (понимание проблем развития);
- общественная среда, в которой осуществляется управление.

Менталитет характеризуют ценности, традиции, культура, социально-психологическая атмосфера, правовое сознание, экономическая психология.

Научное сознание характеризуется общим уровнем функционирующих в обществе знаний в области экономики, менеджмента, социологии, психологии, информатики, а также отношением к социально-экономическим ситуациям и власти. Система знаний составляет потенциал, который использует менеджмент.

Общественная среда характеризуется условиями рынка, характером предпринимательства, образованием, системой государственного управления, структурой собственности, ресурсами.

Менеджмент - это особый вид деятельности, специфический характер которой связан с выполнением управленческих действий - функций управления. Впервые состав управленческих функций был предложен А. Файолем: "Управлять - это значит предвидеть, планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать".

Руководство совместной деятельностью людей состоит во взаимосвязи, с одной стороны, единоначалия, а с другой - самоуправления группы. Все административные, организационные и исполнительские функции могут концентрироваться в руках руководителя высшего звена или делегироваться нижним ступеням управленческой иерархии, функциональным службам, вспомогательным подразделениям. Управление совместной деятельностью людей и составляет сущность менеджмента - особого вида экономической деятельности.

Таким образом, менеджмент выступает как самостоятельный вид профессиональной деятельности. Профессионал в этой области работает по найму на должности менеджера. Современное производство основано на применении новейших технологий в соединении с высоким уровнем профессионализма работников. Будучи специалистом высокого уровня, менеджер обеспечивает связь и единство всего производственного процесса и оказывает влияние на эффективность производства. Поэтому труд менеджера является производительным трудом. Менеджмент объединяет под своим началом труд многих специалистов: экономистов, статистиков, инженеров, психологов, юристов, бухгалтеров и др.

1.2 Законы и закономерности менеджмента

В основе менеджмента лежит система *экономических законов, закономерностей и принципов управления* в условиях рыночных отношений. Законы и закономерности носят объективный характер, т. е. не зависят от воли людей, а, напротив, определяют их волю, сознание и намерения. Осознанное использование экономических законов, осуществляясь через управление, позволяет привести деятельность людей в соответствие с объективными условиями развития. Именно менеджер выбирает оптимальный вариант управленческого решения.

Все *закономерности управления* можно разделить на две группы. К первой относятся закономерности, присущие управлению вообще как целенаправленному воздействию, ко второй – закономерности менеджмента.

Различают *общие и специфические законы* управления.

К *общим* законам управления относятся:

закон специализации управления;

закон интеграции управления;

закон экономии времени.

Некоторые исследователи (Р.С. Седегов, Б.Д. Семенов) к законам управления относят также закон оптимального сочетания централизованного и децентрализованного управления и закон демократизации управления. Их можно отнести к принципам управления.

Рассмотрим краткую характеристику трех названных законов.

Закон специализации управления. Современное производство основано на использовании новейших технологических процессов, технических средств, высокой степени организации производства и труда, информационных систем. Для управления таким производством необходимы узкоспециализированные знания и навыки в различных областях науки и техники, что приводит к расчленению общих функций, их проявлению в конкретных условиях, на различных уровнях. Менеджмент включает экономические, социально-психологические, правовые и организационно-технические аспекты, поэтому менеджеры должны обладать высоким профессионализмом в области каждого из этих направлений.

Закон интеграции управления. Интеграция, т. е. объединение, в менеджменте вытекает из потребности самого производства и управления им. Это объединение, с одной стороны, специализированных управленческих действий на различных этапах управления в единый управленческий процесс, а с другой – подразделений, производств в единый производственный организм – предприятие. Предприятия, в свою очередь, могут объединяться в различные организационные формы рыночной экономики. В качестве интегрирующих факторов могут выступать цели, задачи, интересы, необходимость поддержания жизнедеятельности и развития системы, требования рынка.

Закон экономии времени. Закон экономии времени справедлив не только для сферы материального производства. Всякая экономия в конечном счете сводится к экономии времени. Это положение характерно для менеджмента, где этот закон выступает как закон управления временем.

Принципы управления организацией определяют требования к системе, структуре и организации процесса управления, т.е. управление организацией осуществляется посредством основных исходных положений и правил, которыми руководствуются менеджеры всех уровней. Эти правила определяют "линию" поведения менеджера.

Таким образом, *принципы управления* можно представить как основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций.

Все принципы менеджмента можно сгруппировать в две группы – общие и частные. К *общим принципам управления* относятся принципы применимости, системности, многофункциональности, интеграции, ориентации на ценности.

Принцип применимости — менеджмент разрабатывает своего рода руководство к действию для всех работающих в фирме сотрудников.

Принцип системности – менеджмент охватывает всю систему с учетом внешних и внутренних взаимосвязей, взаимозависимостей и открытости собственной структуры или системы в целом.

Принцип многофункциональности — менеджмент охватывает различные

аспекты деятельности: материальные (ресурсы, услуги), функциональные (организация труда), смысловые (достижение конечной цели).

Принцип интеграции – внутри системы должны интегрироваться различные способы отношений и взгляды сотрудников, а вне фирмы может происходить разделение на свои миры.

Принцип ориентации на ценности — менеджмент включен в общественный окружающий мир с определенными представлениями о таких ценностях, как гостеприимство, честные услуги, выгодное соотношение цен и услуг и т.п. Все это необходимо не только учитывать, но и строить свою деятельность, неукоснительно соблюдая названные общие принципы.

К основным частным принципам менеджмента относится *принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации управления*. При применении этого принципа решается проблема распределения полномочий по принятию решений на каждом уровне соподчинения. Наиболее приемлемым считается вариант, при котором централизованно принимаются стратегические решения, а оперативное управление осуществляется децентрализованно, когда полномочия делегируются низовому звену управления. Это требует проявления высокой степени координации на всех уровнях хозяйствования.

Оптимальное сочетание централизации и децентрализации в менеджменте основано на применении принципов единоначалия и коллегиальности. *Единоначалие* заключается в том, что всю полноту ответственности за работу организации несет одно лицо — президент фирмы, директор, управляющий. В соответствии с принципом единоначалия каждый работник должен строго отвечать за доверенный ему участок работы.

Коллегиальность предполагает привлечение к выработке управленческих решений руководителей различных подразделений. Благодаря коллегиальности обеспечивается более высокая степень объективности и обоснованности решений, что способствует их успешной реализации. Решения могут приниматься и коллективами, например собранием акционеров, где они принимаются большинством голосов. Это разновидность коллегиальных решений.

1.3 Методы управления

Слово «метод» греческого происхождения (*methodos*), что в переводе означает способ достижения какой-либо цели. Через методы управления (инструменты воздействия) реализуется процесс управления.

Метод управления – это совокупность приёмов и способов воздействия на управляемый объект для достижения целей организации.

Характеризуя методы управления, необходимо раскрыть их направленность, содержание и организационную форму.

Направленность методов управления ориентирована на объект управления.

Содержание – это специфика приёмов и способов воздействия. По этому признаку различают следующие методы управления:

- организационные;
- административные;
- экономические;
- социально-психологические;
- самоуправление.

Организационная форма – воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Это может быть прямое (непосредственное) или косвенное (создание стимулирующих условий воздействия).

В любой организации (фирме, на предприятии) используются все известные методы управления, в том или ином объёме с набором в каждом методе средств воздействия.

Средство воздействия – это то, с помощью чего можно оказывать влияние на работников.

В экономической литературе нет единого толкования содержания, объекта воздействия и классификации методов управления. Следует исходить из того, что в конкретном методе управления определенным образом сочетаются (взаимодействуют) и содержание, и направленность, и организационная форма. В связи с этим можно выделить следующие методы управления:

организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;

экономические, обусловленные экономическими стимулами;

социально-психологические, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

Организационно-административные методы управления

Объективной основой использования этих методов управления выступают организационные отношения, составляющие часть механизма управления. Поскольку через их посредство реализуется одна из важнейших функций управления – функция организации, задача организационно-административной деятельности состоит в координации действий подчиненных.

В рамках организации возможны три формы проявления организационно-административных методов:

- 1) обязательное предписание (приказ, запрет и т.д.);
- 2) согласительные (консультация, компромисс);
- 3) рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение, общение и т.д.).

В общем виде система организационно-административных методов может быть представлена как совокупность двух равнозначных элементов: воздействие на структуру управления (регламентация деятельности и нормирование в системе управления) и на процесс управления (подготовка, принятие, организация выполнения и контроль за управленческими решениями).

Организационное воздействие на структуру управления осуществляется в большинстве случаев путем организационного регламентирования, нормирования, организационно-методического инструктирования и проектирования.

В практике управленческой деятельности административное воздействие связано, как правило, с тремя типами подчинения:

1) вынужденное и внешне навязанное. Оно сопровождается неприятным чувством зависимости и понимается подчиненными как нажим "сверху";

2) пассивное. Для него характерно удовлетворение, связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений;

3) осознанное, внутренне обоснованное.

В целом организационно-административные методы руководства существуют в форме организационного и распорядительного воздействия.

Экономические методы управления

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

Принципиальный вопрос коллективной организации труда в фирме – овладение экономическими методами управления, которые применительно к управлению организацией представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требованиям коллектива в целом и личности в частности. Другими словами, поставленная цель достигается воздействием на экономические интересы управляемого объекта.

Экономические методы способствуют выявлению новых возможностей, резервов, что особенно важно в переходный к рыночным отношениям период.

В отличие от организационно-административных экономические методы руководства предполагают разработку общих планово-экономических показателей и средств их достижения. Это своего рода экономический механизм в хозяйственных отношениях. В управленческой практике экономические методы руководства чаще всего выступают в следующих формах: планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование, финансирование.

Социально-психологические методы

Установлено, что результаты труда во многом зависят от целого ряда психологических факторов. Умение учитывать эти факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников поможет руководителю сформировать коллектив с едиными целями и задачами. Недостаточное внимание к социальным и психологическим аспектам управления вызывает нездоровые взаимоотношения в коллективе, что снижает производительность труда.

Чтобы воздействие на коллектив было наиболее результативным, необходимо не только знать моральные и психологические особенности отдельных исполнителей, социально-психологические характеристики отдельных групп и коллективов, но и осуществлять управляющее воздействие. Для этих целей применяются социально-психологические методы, которые представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Они основаны на использовании

моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека.

Социально-психологические методы руководства требуют, чтобы во главе коллектива были люди достаточно гибкие, умеющие использовать разнообразные аспекты управления. Успех деятельности руководителя в этом направлении зависит от того, насколько правильно применяет он различные формы социально-психологического воздействия, которые в конечном счете сформируют здоровые межличностные отношения.

1.4. История возникновения и развития менеджмента

Древний период развития науки управления

Наиболее длительным был первый период развития управления – начиная с 9-7 тысячелетий примерно до XVIII в. Прежде чем выделить управление в самостоятельную область знаний, человечество тысячелетиями по крупицам накапливало опыт управления.

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

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

Индустриальный период (1776-1890)

Система знаний по истории менеджмента зародилась во времена промышленной революции XIX в., характеризующейся заменой ручного труда фабричной системой производства.

Фабричная система – система производства, широко внедренная после промышленной революции и характеризующаяся созданием все более крупных предприятий, позволяющая применять новые природные источники энергии, расширять разделение труда и вводить более полный контроль над процессом труда.

Разделение труда – один из главных принципов организации производственных процессов, предполагающий дифференциацию и специализацию трудовой деятельности, выделение специализированных устойчивых трудовых функций и функциональных областей, а также профессионализацию работников и их групп, специализирующихся в определенной области, обособление и организационное оформление структурных подразделений.

Массовое производство – крупносерийное поточное производство, ставшее возможным в результате замены ручного труда машинами, специализации производственных операций и разделения труда.

Наибольшая заслуга в развитии представлений о государственном управлении в этот период принадлежит Адаму Смиту (1723-1890) – шотландскому экономисту и философу, одному из крупнейших представителей классической политэкономии.

Период систематизации (1856 по настоящее время)

Наука об управлении находится в постоянном движении. Формируются новые направления, школы, течения, изменяется и совершенствуется научный аппарат, наконец, меняются сами исследователи и их взгляды. С течением времени менеджеры изменили ориентиры от потребностей своей конкретной организации на изучение сил управления, действующих в их окружении. Наука об управлении развивалась параллельно с развитием мировой экономики и, в конечном счете, можно представить это развитие в виде последовательно-параллельного доминирования различных школ.

Школа научного управления (1885-1920)

Объектом изучения здесь являлось непосредственно производство на самом нижнем его уровне - рабочем месте.

Тейлоризм - это совокупность методов организации и нормирования труда, управления производственными процессами, подбора, расстановки работников, оплаты их труда в целях сокращения нерациональности расходования ресурсов, роста производительности труда. Аналитический метод нормирования труда основан на непосредственном измерении затрат времени на выполнение определенных трудовых операций и видов работ с помощью хронометрических наблюдений. При этом трудовые операции расчленяются на простые действия и приемы (микродвижения). Это позволяет выявлять излишние и бесполезные движения, изучать способы выполнения работ самыми квалифицированными работниками. На этой основе осуществляется:

- отбор самых искусных и сильных работников;
- их обучение самым прогрессивным приемам работы;
- установление норм выработки (уроков) на уровне достижений этих работников;
- материальное стимулирование за перевыполнение этих напряженных плановых заданий;
- регламентированное чередование работы и отдыха для поддержания высокой работоспособности.

Главными достижениями школы научного управления являются:

- научный анализ содержания работы в целях ее рационализации, обоснование размеров вознаграждения;
- доказательство огромной значимости организации. Впервые не более прогрессивное оборудование, не принуждение работника, а научное обоснование организационных приемов работы дало огромный экономический эффект.

Усложнение структуры организаций потребовало усиления внимания к ее системным характеристикам. Именно сюда перемещались основные резервы роста эффективности.

Административная (классическая) школа (1920-1950)

Главной целью школы было обоснование универсальных принципов руководства организации в целом. Основоположник этого направления А. Файоль сформулировал набор таких принципов. К их числу он относил поддержание инициативы и корпоративного духа, обеспечение порядка, справедливости мотивации, а также стабильности рабочего места для персонала. Важными принципами организации, по А. Файолю, являются: разделение труда; сокращение числа целей и концентрация усилий на их достижении; обеспечение единоначалия, единства полномочий и ответственности; оптимизация меры централизации, ориентация иерархии на обеспечение успеха организации.

Представители административной школы управления решали следующие задачи: анализ основных функциональных сфер управления организаций - производство, финансы, маркетинг, а также функций управления; изучение организационных структур, развитие принципа единоначалия, определение нормы управляемости; обоснование наилучших принципов управления.

Рассмотренный подход является более совершенным по сравнению со школой научного управления, поскольку здесь анализируется организация в целом. Однако, как и их предшественники, представители административной школы недостаточно учитывали социально-психологический аспект управления. Это было обусловлено и сравнительно слабым в тот период развитием психологии. Поэтому суть управления - достижение целей при помощи людей - не получила своего всестороннего рассмотрения. Основные представители этой школы: А. Файоль, Л. Урвик, Д.Д. Муни, А.К. Райли, А.П. Слоун, Л. Гьюлик.

Школа человеческих отношений (1930-1950)

Школа человеческих отношений представляет собой подход в теории менеджмента, в центре исследований которого находится человеческий фактор. Школа человеческих отношений сформировалась в полемике с постулатами школы научного управления и классической школы, не уделявших должного внимания проблеме человеческого фактора, который, в конечном счете, является основным элементом, эффективности организации. Школу психологии и человеческих отношений, которая устранила недостатки классической школы, часто называют неоклассической школой. Представителями школы человеческих отношений являются М.П. Фоллет, Э. Мэйо, Ч.И. Барнард.

Школа поведенческих наук (с 1950 г. по настоящее время)

Школа поведенческих наук – подход в теории менеджмента, исследующий поведение людей, методы налаживания межличностных отношений, разрабатывающий проблемы социального взаимодействия и коммуникации, власти и авторитета в организационной структуре, поведенческих стереотипов и их мотивации, лидерства, изменения содержания работы и качества труда и

др. Школа поведенческих наук тесно связана с именами таких ученых как К. Арджирис, Р. Лайкерт, Ф. Херцберг и Д. МакГрегор.

Школа науки управления (с 1950 г. по настоящее время)

Школа науки управления дает понимание сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей, а также развивает количественные методы для принятия решений в сложных ситуациях. Основные представители школы: С. Черчмен – американский исследователь, классифицировал различные направления системных исследований в зависимости от характера проблем; Дж. Марч - американский экономист, профессор Стенфордского университета, теоретик менеджмента; Саймон Герберт – профессор Технологического института Карнеги – центра социальных систем, занимался психологическими аспектами управления; Дж.Р. Форрестер – профессор Массачусетского технологического института, инженер-электрик, разработал формальную модель организационной системы промышленного предприятия; Х. Райфа – представитель американской школы управленческой науки, теоретик в области производительности труда.

Существует три подхода в менеджменте (рис.2):

Процессный подход

Управление рассматривается здесь как *процесс выполнения управленческих функций* для достижения поставленных целей. Каждая из этих функций также является процессом. Таким образом, управленческий процесс - не механическая сумма, а единство, синтез этих частных процессов.

В рамках процессного подхода большое внимание уделялось анализу *функций управления*. К числу таких функций относятся: прогнозирование, планирование, организация, руководство, распорядительство, регулирование, координация, контроль, коммуникации, оценка, учет, анализ и т.д. Одни авторы пытаются детализировать этот перечень, включают в него новые элементы, другие объединяют отдельные функции в блоки. Например, в руководство включают распорядительство, координацию, оценку и т. д. К числу **основных функций** можно отнести:

- *прогнозирование* - анализ спектра возможных вариантов развития на основе выявления основных тенденций;

- *планирование* - определение направления и способа деятельности для достижения необходимого результата в конкретной ситуации;

- *организацию и регулирование* - создание конкретной структуры организации, обоснование параметров деятельности, определение пучка прав, полномочий, ответственности;

- *мотивацию* - от принуждения до самодеятельности, когда само выполнение работы является ценностью для работника, удовлетворяет его высшие социальные потребности;

- *контроль*, включая установление критериев для достижения целей, решения задач, определенных в планах; измерение и оценку фактических результатов и сопоставление их с плановыми заданиями или нормативом;

- *анализ отклонений*, выявленных в процессе контроля, причин отклонений, предложение мер по устранению отклонений.

Системный подход

Организация рассматривается как *сложная органическая система* взаимосвязанных элементов, не сводимая к простой сумме этих элементов.

Организация рассматривается как *открытая система*, которая общается с внешней средой, адаптируется к изменениям этой среды (рис.1). Каждый из элементов организации также представляет собой систему более низкого уровня.

Преыдушие подходы рассматривали отдельные подсистемы: производственно-техническую, социальную и т.д. В этом проявлялась их ограниченность.

Системный подход является одной из предпосылок интеграции различных подходов и концепций, достижений других наук.

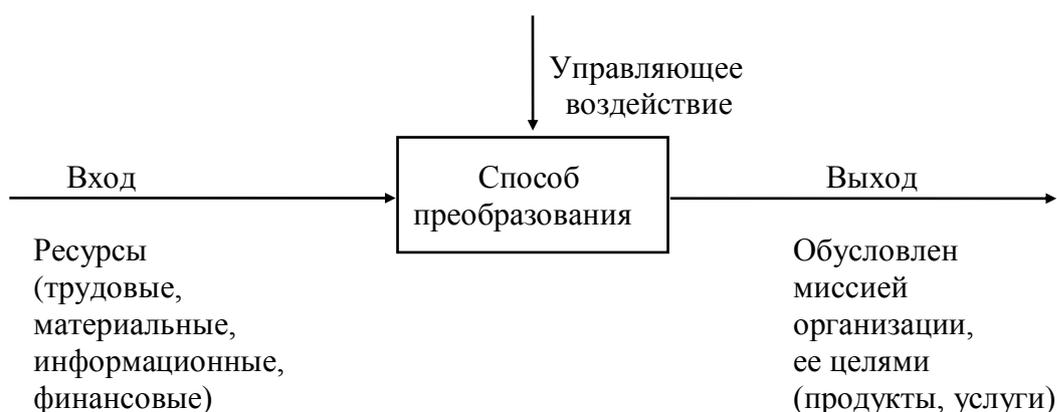


Рис. 1. Организация как открытая система

Ситуационный подход

Предшествующие подходы основное внимание уделяют анализу опыта управления и обоснованию на этой основе принципов рационального управления. Практическое применение этих принципов для решения задач в конкретной ситуации относили исключительно к искусству управления.

Главное достижение *ситуационного подхода* - в обосновании прямого приложения научных разработок для решения задач в конкретных ситуациях. Основное внимание уделяется анализу ситуации - конкретного набора обстоятельств, существенно влияющих на организацию.

Основная проблема подхода - *анализ ситуаций*, в том числе с использованием различных моделей. На этой основе выделяются и исследуются основные ситуационные переменные организации, определяются ситуационные различия между организациями и внутри организаций.

На эффективность применения ситуационного подхода влияют число проанализированных ситуаций, количество учитываемых ситуационных переменных, правильность интерпретации ситуации. Это требует создания своеобразной *неоклассической теории*. Неоклассической в том смысле, что здесь оперируют не отдельными параметрами, характеристиками, а многомерными конкретными ситуациями.

Однако невозможно выявить и проанализировать все множество ситуационных переменных. Необходимо определить среди них наиболее значимые, определяющие успех организации. Поэтому управление не исчерпывается только теорией. Оно включает и искусство управления, на развитие которого влияет и практический опыт.

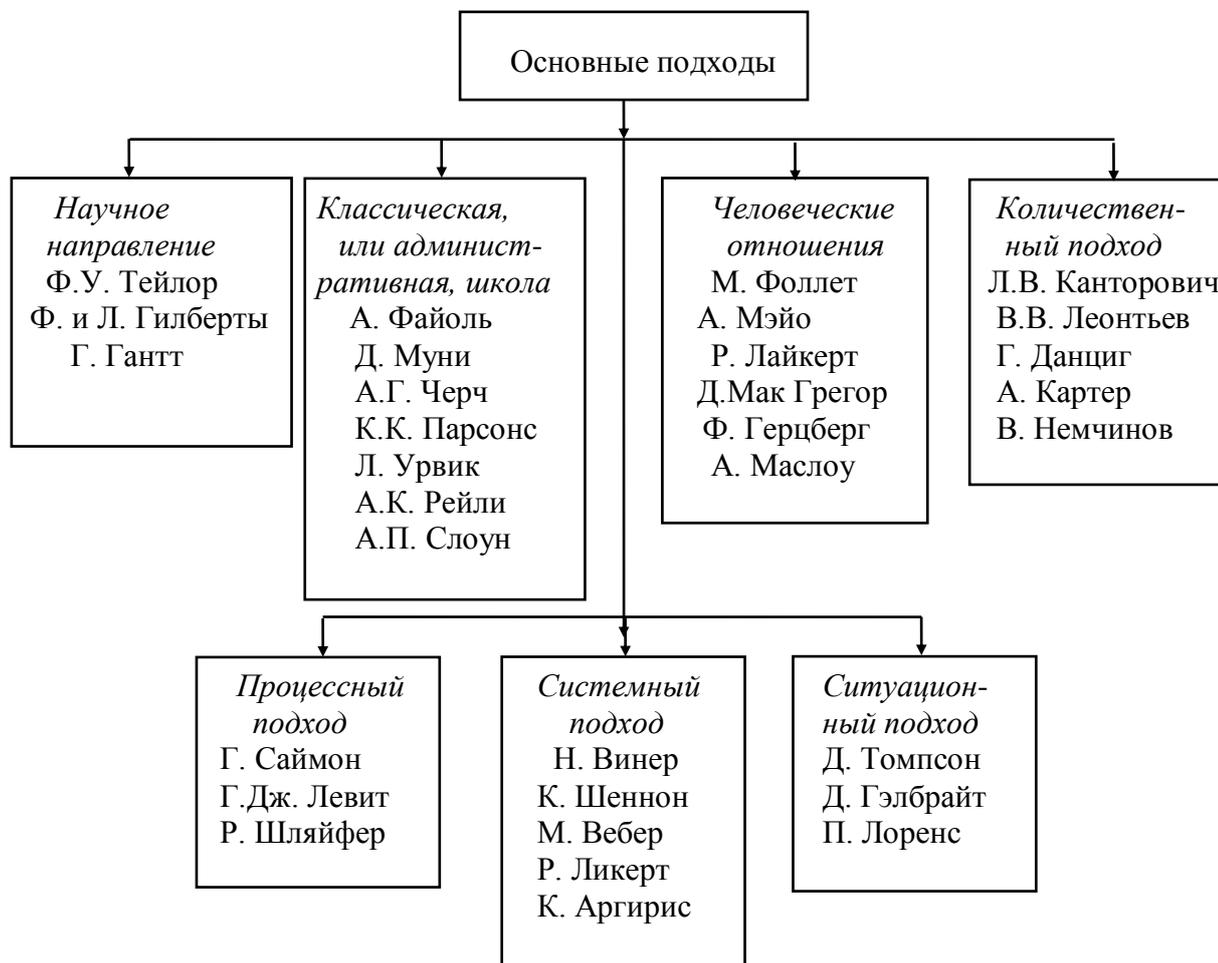


Рис. 2. Схема основных подходов в менеджменте

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Дайте определение понятий «управление», «субъект, объект управления».
2. Что характеризует инфраструктура менеджмента? Перечислите факторы инфраструктуры.
3. Перечислите общие законы управления. Дайте их краткую характеристику.
4. Какие вы знаете принципы управления?
5. Охарактеризуйте методы управления.
6. Перечислите основные этапы развития науки об управлении.

2. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

2.1 Организация: понятие и общие характеристики

Прежде чем начать изучение менеджмента необходимо сначала усвоить, что такое организация и почему ею нужно управлять.

Попробуйте найти кого-либо из вашего окружения, кто не принадлежал бы ни к одной организации, и вы убедитесь, что это не так легко сделать. Подавляющее большинство членов общества входят в одну или несколько организаций. Эти организации могут быть производственными, учебными или исследовательскими, государственными или частными, большими или маленькими, временными или постоянными. Данный перечень можно продолжать очень долго. Важно подчеркнуть, что общество состоит из огромного количества различных организаций, и большинство людей почти всю свою сознательную жизнь связаны с организациями, являясь их членами либо вступая с ними в контакт.

Что же такое организация? Некая группа должна соответствовать нескольким обязательным требованиям, чтобы считаться организацией. К ним относятся: а) наличие по крайней мере двух людей, которые считают себя частью этой группы; б) наличие по крайней мере одной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы; в) наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Соединив в одну эти существенные характеристики, можно получить важное определение: организация - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. Значит, основными составляющими любой организации являются люди, входящие в нее цели, для решения которых она создана, и управление, которое мобилизует и приводит в движение потенциал организации для достижения стоящих перед ней целей.

Чтобы достичь цели, люди в процессе организации добровольно передают ей часть своих индивидуальных свобод. С этой точки зрения организация - это обмен личной независимости на достижение цели. Организоваться - значит разрешить Другим направлять ваше поведение. Несогласие индивида с этим устраняет организацию. Отсюда появляется еще одно определение организации как системы для координации поведения, т.е. само поведение является сутью организации. Без поведения взаимодействия людей нет организации.

Современный мир нередко рассматривается как мир *организаций*, которые представляют собой *совокупность людей и групп, объединенных для достижения какой-либо цели, решения той или иной задачи на основе определенных правил и процедур, разделения труда и обязанностей.*

Организации, в которых для достижения общих целей применяется совместный труд людей, являются социально-экономическими институтами со следующими чертами:

- *Цели*, отражающие их предназначение и те виды продукции и услуг, которые они производят для удовлетворения потребностей общества;

• *Персонал или работники*, обладающие квалификацией, знаниями и умениями, необходимыми для достижения поставленных целей;

• *Разделение труда*, осуществляемое в соответствии с профессионально-квалификационными характеристиками каждого работника и обеспечивающее рациональную структуризацию работ и задач;

• *Коммуникации*, т. е. различные виды связей, необходимых в процессе выполнения совместной работы;

• *Формальные правила поведения, процедуры и контроль*, устанавливаемые для того, чтобы организации функционировали как целостные образования;

• *Уровни полномочий и ответственности*, устанавливающие масштабы власти для разных должностей в организации.

Организации функционируют в форме предприятий, фирм, компаний и корпораций.

Общие характеристики организаций

Все сложные организации являются не только группами, целенаправленными в своей деятельности и имеющими определенный набор взаимосвязанных целей, они также имеют общие для всех сложных организации характеристики.

Эти общие черты, кратко изложенные ниже, помогают понять, почему, чтобы добиться успеха, организацией нужно управлять.

Ресурсы. В общих чертах цели всякой организации включают преобразование ресурсов для достижения результатов. Основные ресурсы, используемые организацией, это люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информация.

Процесс преобразования ресурсов легче всего увидеть в производственных организациях, но и организации обслуживания и некоммерческие организации также используют все эти виды ресурсов.

Зависимость от внешней среды. Одной из самых значимых характеристик организации является ее взаимосвязь с внешней средой. Ни одна организация не может быть «островом в себе». Организации полностью зависимы от окружающего мира — от внешней среды — как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей, пользователей их результатами, которых они стремятся достичь.

Термин *внешняя среда* включает экономические условия, потребителей, профсоюзы, правительственные акты, законодательство, конкурирующие организации, систему ценностей в обществе, общественные взгляды, технику и технологию и другие составляющие. Эти взаимосвязанные факторы оказывают влияние на все, что происходит внутри организации. Например, введение новой автоматизированной технологии может обеспечить организации преимущество в конкуренции. Но, чтобы использовать эту новую технологию, организации придется найти людей с определенными навыками, а также определенными взглядами, которые сделают эту новую работу привлекательной для них. Если экономическая конъюнктура повышается или если существует конкуренция на рынке таких специалистов, организации может быть придется повысить

заработную плату, чтобы привлечь этих специалистов на работу. При их найме организации придется соблюдать государственное законодательство, запрещающее дискриминацию по возрасту, полу и расе. Все эти факторы меняются постоянно.

Горизонтальное разделение труда. Вероятно, самой очевидной характеристикой организаций является *разделение труда*. Если, по крайней мере, два человека работают вместе для достижения одной цели, они должны делить работу между собой. Например, организация из двух человек, имеющая целью пройти на судне до места, отдаленного на 10 миль, может разделить работу так, чтобы один во время путешествия управлял парусами, а другой был у руля. Разделение всей работы на составляющие компоненты обычно называется *горизонтальное разделение труда*.

Подразделения. Сложные организации осуществляют четкое горизонтальное разделение за счет образования *подразделений*, выполняющих специфические конкретные задания и добивающихся конкретных специфических целей. Такие подразделения часто называются отделами или службами, но существуют также и многочисленные другие названия. Как и целая организация, частью которой они являются, подразделения представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется для достижения общей цели. Таким образом, по сути своей, большие и сложные организации состоят из нескольких специально созданных для конкретных целей взаимосвязанных организаций и многочисленных неформальных групп, возникающих спонтанно.

Вертикальное разделение труда. Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен *координировать* работу группы для того, чтобы она была успешной. Возвращаясь к нашему примеру с лодкой, если кто-то из матросов не возьмет на себя обязанности капитана, и не позаботится, чтобы движения руля были согласованы с маневрами парусов, чтобы судно держалось курса, — группа, плывущая на судне, вероятно, никогда не доберется до порта назначения:

она, скорее всего, окажется там, куда занесут ее ветер и течение (т.е. внешняя среда).

Итак, в организации существуют две внутренние органичные формы разделения труда. Первая — это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, т.е. горизонтальное разделение труда. Второе, называемое вертикальным, отделяет работу по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления.

Необходимость управления. Для того, чтобы организация могла добиться реализации своих целей, задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда. Поэтому *управление является существенно важной деятельностью для организации*. Однако, в малых организациях часто не имеется четко выделенной группы управляющих. Например, в небольшом магазине, управляемом двумя партнерами, один из них может принимать решения, касающиеся закупок, выполняя тем самым управленческую функцию

в течение одной недели, а второй — в течение другой. Оба они координируют рабочие графики своих немногочисленных подчиненных, чтобы обеспечить работу магазина в установленные часы работы. Но оба партнера также выполняют и неуправленческие функции, обслуживая покупателей и раскладывая товары на полках. Ни один из партнеров не считает другого хозяином или управляющим. Но, хотя управленческие функции и не выделены четко, основная функция — координирование — выполняется.

2.2 Организация как система. Внутренняя и внешняя среды организации.

В XX в. сформировался системный подход к изучению организаций, позволивший рассматривать их в единстве всех составляющих элементов подсистем и процессов. В его основе лежит общая теория систем. Базовым понятием этой теории является система.

Существует много определений системы и, как утверждал академик А. И. Берг, все они достаточно верны. По его определению, *система* представляет собой абстрактный (языковой) аналог (модель) реального объекта или явления, но в то же время «она не то же самое, что объект. Система – это то, что нам нужно знать о данном объекте, чтобы решить какую-то конкретную задачу исследования, планирования и управления».

Рассматривая организацию как систему, необходимо учитывать все ее подсистемы, их взаимодействие между собой и взаимоотношения с внешним окружением. В связи с этим объектом изучения являются факторы как внешней среды, так и внутренней среды.

Внешняя среда организационной системы

Внешняя среда характеризуется как *совокупность переменных, которые находятся за границами организации и не являются сферой непосредственного воздействия со стороны ее менеджмента*. Факторы, образующие внешние стороны организации, подразделяются на две группы: прямого и косвенного воздействия.

В первой группе представлены организации и люди, которые связаны с данным предприятием в силу выполняемых ими целей и задач: поставщики, потребители, акционеры, кредиторы, конкуренты, профессиональные союзы, торговые организации, правительственные органы, общества потребителей и пр. В условиях рыночной экономики давление рынка является самым существенным внешним фактором, поэтому необходимо постоянно отслеживать следующие параметры *факторов деловой среды* организации:

- *Сложность рынка*, определяется тем, насколько рынок влияет на способы, темпы и технологию выполнения работ внутри самой организации;
- *Степень диверсификации*, характеризующая спектр продуктов, клиентов или услуг, предлагаемых на рынке и требующих ответных действий со стороны предприятия;
- *Определенность и стабильность*, помогающие или, наоборот, мешающие

предприятию предсказывать ход и темпы изменений на данном рынке;

- *Соотношений возможностей и угроз* на данном рынке, предопределяющее его результирующую оценку для предприятия;

- *Характер отношений с другими организациями*, определяющий предсказуемость требований и запросов с их стороны, наличие прямых или опосредованных связей, степень зависимости от них и т. д.

Во второй группе переменных внешней среды находятся факторы и условия, которые, *не оказывая прямого воздействия на оперативную деятельность организации, предопределяют стратегически важные решения*, принимаемые ее менеджментом. В их состав входят, в первую очередь, такие группы факторов, как политические, экономические, демографические, социально-культурные, технологические, экологические, географические, климатические. Рассмотрение содержания каждой из этих групп позволяет определить силу и возможное направление их воздействия на деятельность организации.

Влияние *политических* факторов вызывает необходимость изучения таких явлений общественной жизни, как стабильность власти, изменения в составе и политике правительства, характере проводимых реформ.

Экономические факторы оказывают влияние на организацию через такие параметры экономики, как динамика и темпы роста валового внутреннего продукта и продукции отраслей, оплата труда, производительность и эффективность.

Анализ *демографических* факторов производится по показателям подвижности, половозрастного состава населения, коэффициентам смертности и рождаемости, динамики спроса и т. д.

Социально-культурные факторы оказывают существенное влияние на выбор товаров и услуг, которые стремятся приобрести люди. Он отражает определенные вкус и моду, нравственные и религиозные нормы и характеризует отношение отдельного человека к работе, условиям и оплате труда.

Группа *технологических* факторов отражает уровень научно-технического развития в обществе или в отрасли и определенном смысле предопределяет возможности проектирования и создания технической системы предприятия.

Такой же детальный анализ должен быть проведен по остальным группам факторов внешней среды второй группы.

Значение факторов внешней среды для развития организации повышается в связи с усложнением всей системы общественных связей и отношений. Их влияние на организацию может проявляться в виде:

- *Возможностей*, использование которых может оказать положительное влияние на деятельность организации;

- *Угроз*, характеризующих факторы, которые при их реализации представляют опасность для организации.

Внутренняя среда организационной системы

Внутренняя среда каждой организации формируется под воздействием

переменных, оказывающих непосредственное влияние на осуществляемые здесь процессы. Именно они определяют структуру предприятия, необходимые ресурсы и культуру, которые отражают состояние и главные черты внутренней среды.

Под структурой организации понимаются состав и соотношение входящих в нее подсистем, выделяемых по критериям производственных и управленческих процессов. В соответствии с этим в составе каждой организации имеются производственная (управляемая) и управленческая подсистемы. В структуре управления нередко создаются маркетинг, управление нововведениями, управление производством, управление персоналом т. п.

Ресурсы, как фактор внутренней среды также связаны с протекающими в организации процессами. Для их осуществления необходимо иметь все виды ресурсов – трудовые, материальные, денежные, информационные – в количествах, обеспечивающих решение поставленных задач. Особенностью данного фактора внутренней среды организации является его прямая связь с внешней средой, которая выступает в данном случае как «поставщик» всего необходимого.

Культура организации – это совокупность коллективно разделяемых ценностей, убеждений, традиций и норм, оказывающих влияние на поведение отдельных индивидов и групп людей, а, следовательно, и на процессы, протекающие в организации.

Внутренняя среда организации зависит от внешней, представляя собой органическую составляющую внешней среды, получая из нее все необходимое для того, чтобы реализовывать свое предназначение, и предлагая ей результаты своих усилий по преобразованию ресурсов в продукцию и услуги.

2.3 Классификация организаций

Сложность и разнообразие организаций как объектов управления вызывают необходимость их группировки, позволяющей выделить виды организаций, обладающих однородными свойствами. В теории и практике менеджмента используются следующие признаки (критерии), на основании которых производится классификация организаций: формализация, формы собственности, отношение к прибыли, организационно-правовые формы, размеры, секторы экономики.

На основании *критерия формализации* выделяются:

- *Формальные* организации, имеющие четко поставленные цели, формализованные правила, структуру и связи; в эту группу входят все организации бизнеса, государственные и международные институты и органы;

- *Неформальные* организации, работающие без четко определенных целей, правил и структур; сюда относят все институты семьи, дружбы, неформальных отношений между людьми.

Предметом нашего изучения являются *формальные хозяйственные организации*, которые имеют в собственности, хозяйственном владении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечают по своим

обязательствам этим имуществом.

По *формам собственности* они могут быть частными, государственными, муниципальными и иными.

По *отношению к прибыли* организации подразделяются на *коммерческие* и *некоммерческие*. Первые преследуют извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности, вторые не стремятся извлекать или распределять полученную прибыль между участниками, но могут осуществлять предпринимательскую деятельность, служащую достижению целей, ради которых они созданы, и соответствующую этим целям.

По *размерам* организации группируются на крупные, средние и малые. В качестве классификационных признаков такого деления чаще всего используют такие легко доступные для анализа критерии, как число занятых, объем продаж (оборот) и балансовая стоимость активов. Но в связи с тем, что ни один из них не дает достаточно веских оснований для отнесения организации к той или иной группе, на практике применяют комбинацию критериев.

По *участию в различных секторах производства* организации подразделяются на четыре типа:

- отрасли первичного цикла, занимающиеся добычей сырья, включают организации и предприятия сельского, лесного и рыбного хозяйств, угольной промышленности и т. д.;

- отрасли вторичного цикла, в состав которых входят организации и предприятия обрабатывающей промышленности.

- отрасли третичного цикла, предприятия и организации которых оказывают услуги, необходимые для нормальной жизнедеятельности отраслей первых двух секторов. Это банки, страховые компании, образовательные учреждения, туристические агентства, розничная торговля и др.;

- организации и институты, занимающиеся такой прогрессивной и быстро развивающейся сферой человеческой деятельности, как информационная технология. Этот сектор сформировался сравнительно недавно, но его значение и потенциал растут с такой скоростью, с которой во всем мире увеличивается роль информации в управлении большими и сложными системами.

2.4 Законы организации

Процесс жизнедеятельности природы и общества предстает перед людьми в виде явлений, имеющих определенную взаимосвязь и обусловленность. Повторяющиеся, устойчивые и необходимые связи и отношения между явлениями считаются объективными законами и закономерностями. Жизнедеятельность организаций протекает так же, как и общества, подчиняясь действию законов, частных, общих и всеобщих (универсальных). Между этими группами законов есть определенная взаимосвязь и взаимообусловленность. Как общие, так и частные (не юридические) законы организации имеют определенную иерархию и взаимосвязь. Деятельность организации подчинена действию *закона синергии* (лат. *sinergos* – вместе действующее). Сущность его

проявляется в том, что возможности организации как единого целого превышают сумму потенциалов ее отдельных частей. Практическое подтверждение действия этого закона видно уже в простой кооперации труда.

В общественном производстве действует закон *пропорциональности*, который применительно к организации проявляется как количественные и качественные соотношения между различными ее частями. Так, например, число управляющих организацией должно быть в соответствии с количеством ее членов. Не может быть организации, где десяток управляющих приходится на одного - двух исполнителей, или тысячи исполнителей не могут иметь одного прямого и непосредственного руководителя.

Закон пропорциональности в организации связан с *планомерностью*, т.е. конкретными действиями людей, поддерживающими необходимые для организации пропорции. Сотрудники организации рационально и научно обоснованно планируют поставки, производство и сбыт, финансовую деятельность, кадровые вопросы, занимаются стратегическим планированием и т. д. Если же их действия не соответствуют закону пропорциональности, то возникает угроза разрушения и даже гибели организации.

Стремление сотрудников организации к ее длительной и продуктивной деятельности находит свое отражение в законе *самосохранения*.

В каждой организации работники следуют определенным правилам, нормам и принципам деятельности. Они вступают в деловые отношения, стремятся к стабильности, прочности своего положения, к сохранению своего рабочего места, социального статуса, роли и значения в производстве и т. д. Это способствует проявлению закона самосохранения организации.

Действие закона самосохранения вытекает из общего закона природы и общества – закона *онтогенеза*. Онтогенез – это совокупность преобразований, претерпеваемых живым организмом от зарождения до конца жизни. Применительно к организации закон онтогенеза действует в течение всех периодов ее жизни, начиная с создания и роста, потом процветания, достижения максимума возможностей своего потенциала и до упадка и разрушения.

Успешная деятельность организации зависит также от целого ряда других закономерностей, свойственных ее специфике, условиям, обстановке и другим обстоятельствам. Так, успешная работа организации невозможна без внутрипроизводственного *разделения труда*, подчинения индивидуальных и групповых целей общим, соответствия стилей управления уровню общего развития, профессионального мастерства, квалификации и способностей сотрудников.

Таким образом, законы и закономерности жизни организаций проявляют себя с различной степенью интенсивности, неотвратимости и взаимосвязи. Быстрота, последствия разрушительных и созидательных явлений и событий в определенной мере зависят от видов организации и сфер их деятельности, форм собственности, методов управления и других хозяйственных и правовых условий.

2.5 Организационные структуры управления

Структура управления производством — это соподчиненность управленческих связей между управляющей и управляемой подсистемами системы управления. Она характеризуется составом и информационными взаимосвязями самостоятельных подразделений или отдельных исполнителей, расположенных в последовательной соподчиненности и наделенных определенными правами и обязанностями.

Число звеньев в структуре определяет ее уровни. Структуры могут быть одноуровневыми и многоуровневыми. В зависимости от их характера связей они подразделяются на линейные, функциональные и комбинированные. Каждое структурное подразделение характеризуется количественными и качественными параметрами.

Для управления производством создается аппарат, в состав которого входят различные категории сотрудников: руководители, специалисты и технические исполнители. Различают функции управления и функции структурных подразделений. Функции управления — это объективная необходимость предприятия как управляемого объекта. Функции структурных подразделений выражают конкретное содержание управленческой деятельности и сферу влияния в производстве. Они служат основой для формирования структурных подразделений предприятия.

Структурное подразделение аппарата управления — это административно обособленная его часть, которая выполняет одну, несколько или множество функций управления. В зависимости от количества их может выполнять одно или несколько структурных подразделений, которые специализируются по данному виду функций. Несовместимые по характеру деятельности функции возлагаются на отдельных работников.

Под структурой аппарата управления производством понимается количество и состав его подразделений, ступеней управления в единой взаимосвязанной системе. Ее обычно изображают в виде схемы. Если на схеме помимо структурных отражены и производственные подразделения, и их взаимосвязь, то она представляет собой организационную структуру предприятия. По горизонтали определяют количество звеньев одного уровня, а по вертикали — количество ступеней (уровней) в их соподчиненности. К звеньям управления относятся руководители, управляющие несколькими структурными подразделениями, сами структурные подразделения и отдельные специалисты, выполняющие определенные функции или часть этих функций. Ступени аппарата управления — это его уровни по горизонтали в их последовательном соподчинении снизу доверху. Первой (низовой) ступенью на предприятии является производственный участок. Чем сложнее структура, тем больше ступеней управления. От объема работ зависит также квалификационно-должностной состав работников управления и их численность.

На промышленных предприятиях применяются четыре основные организационные структуры систем управления: линейная, функциональная,

линейно-функциональная (штабная) и матричная.

При *линейной структуре* во главе производственного звена любого уровня стоит руководитель — единоначальник, который осуществляет, все функции управления и подчиняется по всем вопросам вышестоящему начальнику. Так, складывается соподчиненность руководителей различных уровней по вертикали (линия), которые одновременно осуществляют административное и функциональное управление (рис. 3).

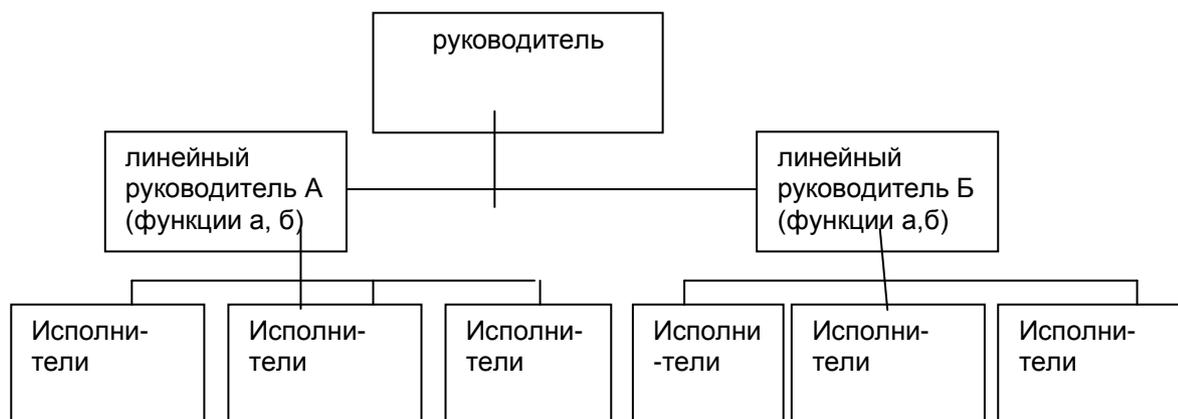


Рис. 3. Линейная структура управления

Эта структура имеет ряд преимуществ, что позволяет оперативно эффективно управлять. Она наиболее простая: имеет один канал связи (по вертикали), каждый подчиненный имеет только одного начальника.

Это способствует четкому и оперативному управлению, повышению ответственности руководителя за эффективность работы возглавляемого им звена.

Но эта структура характерна для малых предприятий, где круг решаемых вопросов незначителен и производственных связей немного. Когда же масштабы производства больше, а круг решаемых проблем все возрастает, повышается технический и организационный уровень, линейная структура оказывается неэффективной, так как руководитель не может знать все и поэтому не может управлять хорошо. Управление широкомасштабным производством со сложными связями имеет *функциональную структуру* (рис.4) Ее сущность заключается в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов. Специалисты одного профиля объединяются в структурные подразделения системы управления и принимают решения, которые обязательны для производственных подразделений.

Недостатки как линейной, так и функциональной структуры в значительной степени устраняются в линейно-функциональной (штабной) (рис 5).

При линейном руководстве специалисты образуют штаб, который готовит для него данные для компетентного решения специальных вопросов. В этом случае функциональные органы находятся в подчинении линейного руководителя.

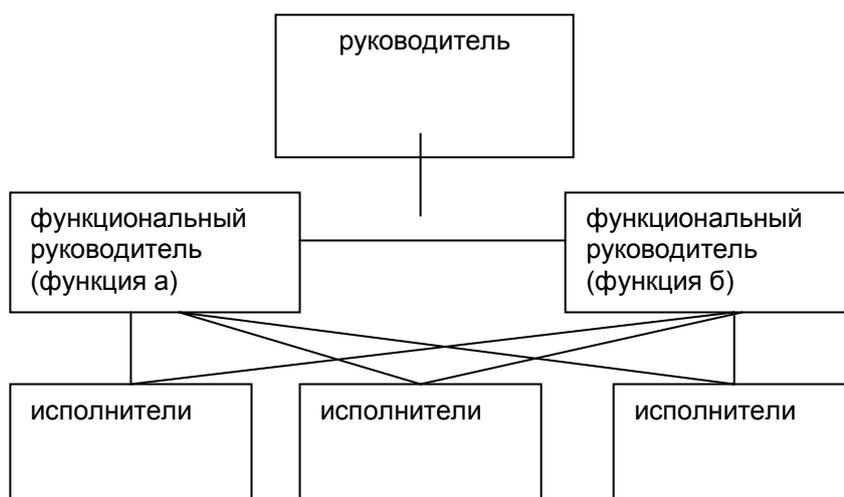


Рис. 4. Функциональная структура управления

В настоящее время линейно-функциональная (штабная) структура в промышленности играет ведущую роль. Основу этой структуры составляет линейное управление. Роль же функциональных органов изменяется в зависимости от уровня управления. Чем выше уровень, тем большую роль играют функциональные органы.

При всех своих положительных сторонах линейно-функциональная структура управления имеет и ряд недостатков, которые становятся особенно ощутимыми в связи с укрупнением производства и усложнением производственных связей.

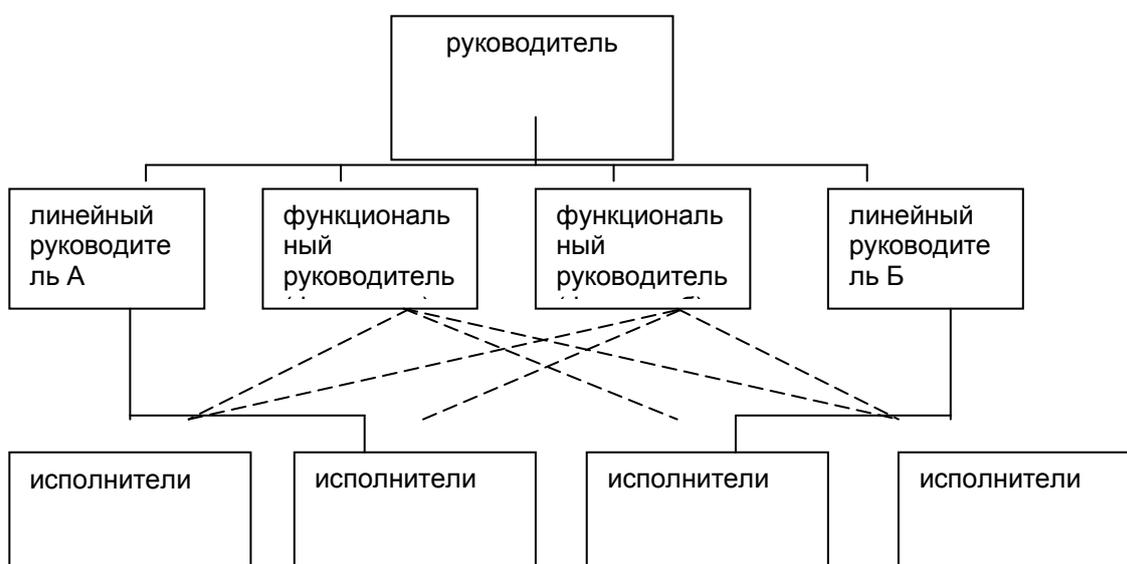


Рис. 5. Линейно-функциональная структура управления

На предприятиях многоцелевой деятельности требуется создание специального органа по управлению целевой программой. В этих случаях помимо линейно-функциональных органов, осуществляют управление по вертикали, создаются органы горизонтального целевого управления. Такая структура управления носит название *матричной* (рис. 6).

В матричной структуре совмещается два вида структур: линейная и программно-целевая. По вертикали (линейная структура) осуществляется управление по отдельным сферам деятельности (производство, снабжение, сбыт и др.), по горизонтали (программно-целевая структура) — управление программами, проектами, темами.



Рис. 6. Схема матричной структуры управления

При возникновении горизонтальных связей назначается руководитель программы (проекта) и его заместители по отдельным темам, ответственный исполнитель в каждом специализированном подразделении и организуется специальная служба управления программой.

Работа обеспечивается путем создания целевых подразделений, где объединяются ведущие специалисты для совместной разработки программы. Руководитель программы определяет, что и когда должно быть сделано, а кто и как будет выполнять ту или иную работу, решает линейный руководитель.

Таким образом, матричная структура управления дополнила линейно-функциональную организационную структуру новыми элементами. Это создало качественно новое направление в развитии программно-целевых и проблемно-целевых форм управления. Эти формы способствуют подъему творческой инициативы менеджеров в деле повышения эффективности производства. При матричных структурах управления происходит перестройка производства на основе новейших технологических процессов и более производительного оборудования.

Матричная структура управления состоит из проектной и программно-целевой структур управления.

Проектная структура управления предусматривает обеспечение централизованного управления всем ходом работ по каждому крупному

проекту и активизацию деятельности функциональных подразделений. Под проектом понимается комплекс работ, для реализации которого требуется участие десятков промышленных фирм и создание централизованной системы управления.

Программно-целевая структура имеет различное построение, так как каждая промышленная фирма разрабатывает свою программно-целевую структуру управления применительно к специфике производства.

Временные целевые группы создаются из ведущих специалистов для решения разнообразных задач:

- разработка маркетинговых программ;
- повышение качества продукции;
- подготовка особо сложных решений по вопросам технической политики;
- активизация творческой активности специалистов в целях создания новой продукции и др.

Широкое распространение получила и *дивизиональная*, или *отделенческая*, структура управления. При этой структуре управляющий производственным отделением обязан вести подготовку производства, рационально организовывать труд при оптимальном использовании сырьевых, материальных и энергетических ресурсов и осуществлять контроль за работой подчиненных. В структуре используются элементы программно-целевого управления. Ответственность за производственное планирование и контроль возлагается на руководителя производственного отделения. Он отвечает за определение основных показателей плана своих заводов, уровня издержек производства и реализации, совершенствование системы сбыта, координацию деятельности функциональных служб.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Дайте определение понятия «организация». Каковы основные черты организации?
2. Что такое внутренняя и внешняя среда организации? Охарактеризуйте эти понятия.
3. Перечислите основные виды организаций.
4. Какие вы знаете законы организации? В чем заключается их сущность?
5. Дайте краткую характеристику организационных структур управления.

3. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

3.1 Общие и конкретные функции управления

Когда мы говорим о том, что организация (предприятие) функционирует, то имеем в виду, что в ее рамках люди осуществляют определенные действия.

Большинство людей планирует свою деятельность на день (месяц, год и т.д.), затем организует ресурсы, которые потребуются для выполнения их плана. По мере движения вперед мы сравниваем то, что сделали, с целями и задачами, которые поставили ранее. Такая повседневная работа затрагивает целый ряд управленческих функций, т.е. управление необходимо рассматривать как циклический процесс, состоящий из конкретных видов управленческих работ, называемых функциями управления.

Функции менеджмента – это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работы и контроль деятельности.

Как видно, одним из основных компонентов, составляющих содержание управления, являются функции. Т.е. для выполнения той или иной относительно простой работы необходимо заранее определить, что нужно в итоге получить, как организовать дело, мотивировать и проконтролировать его выполнение. Это и есть функции управления. Хотя со временем техника управления и совершенствовалась, основополагающие управленческие функции остались сравнительно неизменными.

Функции управления имеют специфический характер, особое содержание и могут осуществляться самостоятельно, быть как несвязанными между собой, так и неразрывно связанными, более того, они как бы взаимопроникают друг в друга.

Дать исчерпывающий перечень функций управления весьма затруднительно. Но, несмотря на многообразие, они подразделяются на общие и конкретные.

Общими функциями являются: прогнозирование и планирование; организация; координация и регулирование; мотивация; контроль, учет и анализ. Они представляют собой части управленческого цикла, определяют специализацию труда. Характерной особенностью общих функций является их взаимное проникновение друг в друга.

Конкретные функции — это функции управления, которые определяются по принадлежности управления к деятельности организации в целом или к конкретным стадиям производственного процесса. Эти функции могут также устанавливаться по направленности на конкретные факторы производства или по содержанию задач обеспечения управления. Для перечня таких функций управления и формирования системы управления руководствуются следующим типовым составом функций управления, сгруппированным по определенным признакам объекта управления:

- по признаку воздействия на все сферы деятельности организации в целом: перспективное и текущее экономическое и социальное планирование,

организация работы по стандартизации, учет и отчетность, экономический анализ;

•по *признаку воздействия на отдельные стадии производственного процесса*: управление технической подготовкой производства, организация производства (основного, обеспечивающего и обслуживающего), управление технологическими процессами, оперативное управление производством, организация метрологического обеспечения; технический контроль и испытания, маркетинг;

•по *признаку воздействия на отдельные факторы производства*: управление персоналом, управление организацией труда и заработной платы, организация творческой деятельности трудового коллектива, материально-техническое снабжение, капитальное строительство, организация финансовой деятельности.

В литературе приводятся и другие способы классификации конкретных функций.

Конкретные функции могут подразделяться на подфункции, которые называются специальными функциями, представляющими собой комплекс мер, направленных на достижение одной или нескольких целей организации.

3.2 Система планов организации

Планирование – это вид управленческой деятельности, связанной с составлением планов организации в целом, ее подразделений, функциональных подсистем, отделов, служб и работников. Планирование как процесс включает: установление *целей и задач*; разработку *стратегий, программ и планов* для достижения целей; определение *необходимых ресурсов* и их распределение по целям и задачам; *доведение планов* до всех, кто их должен выполнять и кто несет ответственность за их реализацию.

Планы являются *основой организационной деятельности*.

Классификация всей совокупности планов организации производится по двум главным критериям: по *длительности планового периода* и по *уровням организационного планирования, учитывающим структуру организации*.

В соответствии с первым критерием планы подразделяются на три группы: *стратегические*, подчиненные разработке курса развития организации на длительный период времени; *тактические*, содержащие планы действий и методы реализации стратегии организации на среднесрочный период времени; *оперативные*, связанные с повседневным выполнением задач и оптимизацией использования привлекаемых организацией ресурсов. По второму критерию планы составляются для *организации* в целом, ее *бизнес-единиц* (самостоятельных производственных подразделений), *функциональных подсистем*.

Взаимосвязь между группами планов схематически представлена на рисунке 7.

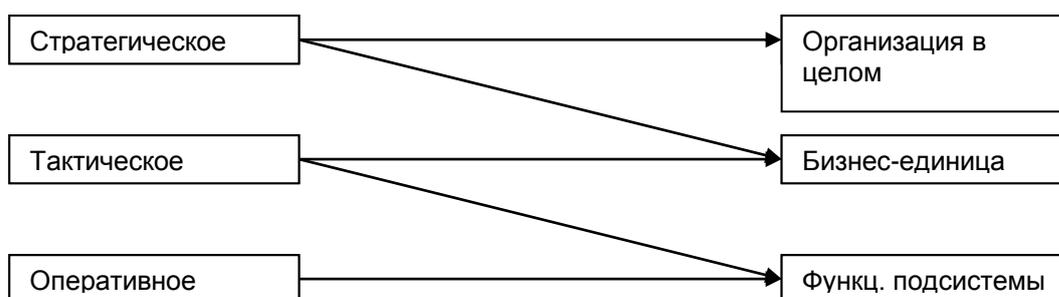


Рис. 7. Взаимосвязь между группами планов

Менеджеры структурных подразделений и функциональных подсистем несут ответственность за тактические планы. Оперативные планы составляют все функциональные подсистемы организации. Характер взаимосвязи между планами организации показывает, что основу всей системы должны составлять *стратегические планы*. Поэтому стратегическое планирование является предметом активной разработки современного менеджмента.

Процесс стратегического планирования

Разные организации используют разные процессы для формулировки стратегии. Сложные и крупные организации разрабатывают стратегии более детально. Предприятия малого бизнеса полагаются в основном на навыки и знания своих специалистов и, исходя из ограниченности времени, обычно используют основные принципы планирования, которые резко контрастируют с планированием на крупных фирмах той же отрасли промышленности.

Отправная точка для стратегического планирования — это пересмотр целей, ценностей и миссии организации.

Эти три фундаментальные концепции определяют «игровое поле» для стратегической деятельности менеджера. Менеджеры высшего уровня дают толчок к формулировке стратегии путем анализа их нынешней задачи (миссии), а также путем обсуждения вопроса, служит ли этой миссии та деятельность, которую они осуществляют.

Основной аспект процесса стратегии — это анализ окружающей (внешней) среды. Анализ внешней среды — это систематическая оценка информации о внешнем окружении фирмы во время процесса стратегического планирования, направленная на обнаружение как стратегических возможностей для компании, так и угроз, проблем и других возможных препятствий. Такой анализ используется менеджерами как для обоснования, так и для оценки выбора той или иной стратегии. Он также используется для утверждения и переоценки ключевых параметров успеха на рынке.

Менеджерам, вовлеченным в процесс стратегического планирования, необходимо тщательно обрисовывать для себя ресурсы компании и ее опыт и на этой основе уяснить профиль компании.

Профиль компании отражает количество и качество основных ресурсов компании, а также опыта и знаний ее руководства в трех широких областях: финансовой, технологической и еще одной области, которая включает в себя степень организованности, человеческий фактор и др. Профиль компании

помогает определить, какие возможности и способности есть у фирмы на базе имеющихся в наличии и доступных ресурсов.

Когда профиль компании разработан, наступает следующая фаза принятия решений в процессе стратегического планирования: *анализ альтернатив и выбор стратегии*.

Эта фаза является «сердцем» процесса стратегического планирования. Для удобства усвоения мы разобьем стратегический анализ на четыре шага. В действительности же менеджеры осуществляют каждый шаг по нескольку раз, когда из множества альтернатив они пытаются выбрать оптимальную стратегию.

Первый шаг на этом пути — *SWOT-анализ*.

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

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

На следующем этапе процесса стратегического планирования менеджеры оценивают варианты стратегии.

После того, как плюсы и минусы каждой стратегии взвешены и обсуждены, менеджеры *выбирают стратегию фирмы*, пытаясь уравновесить риск, связанный с выбором каждой из стратегий, с их потенциалом для долгосрочных целей фирмы.

Внедрение стратегии включает прежде всего разработку краткосрочных планов, покрывающих период в один год или меньше, в которых даны рекомендации для каждого подразделения компании. Эти краткосрочные планы должны быть непосредственно связаны со стратегическим планом для того, чтобы было обеспечено соответствие между сформулированной стратегией и предпринимаемыми действиями. Краткосрочные планы необходимы как для всей организации в целом, так и конкретно для каждого подразделения. И вновь следует помнить, что они должны быть тесно связаны с долгосрочными планами.

Текущее планирование в организации

Менеджер как исполнительное лицо обязан разработать конкретные установки, которые стали бы основой воплощения планов и контроля за этим процессом. Эти установки, или текущие планы, разрабатываются с тем, чтобы все подчиненные, ответственные за внедрение долгосрочной стратегии, имели четкое представление о том, что, как и когда они должны сделать, чтобы цели, стоящие перед ними, были достигнуты. Кроме того, текущие планы обеспечивают механизм, с помощью которого главные менеджеры могут проследить затем, насколько процесс производства соответствует пунктам стратегического плана.

Текущие планы имеют ряд отличительных черт. Например, их составление является исключительной функцией руководителей отделов и подразделений (функциональных руководителей). Разработка текущих планов является начальным этапом фазы внедрения процесса стратегического планирования. Другой важной характеристикой текущих планов является его соответствие всем балансовым показателям работы фирмы. Действительно, баланс — единственный документ, данные которого точно отражают состояние дел в производстве.

Типы текущих планов

Функциональные планы необходимы для внедрения управленческих решений в различных функциональных сферах производства, подверженных стремительным изменениям.

Единовременные планы обычно создаются в связи с внедрением какого-либо проекта или программы, выполняющих вспомогательную роль во внедрении общей стратегии. Так, например, в корпорации может быть разработан единовременный план по организации помощи в поисках работы тем, кто был уволен в соответствии с программой сокращений.

Стабильные планы обычно содержат разработку конкретных указаний для регулярно повторяющихся операций типичных производственных процессов, которые не подвержены изменениям в долгосрочном периоде. Сводная информация по этим трем типам текущих планов дана в таблице 1.

Типы текущих планов

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

3.3 Организация как функция управления

Термин «организация» применяется очень широко. В менеджменте этот термин используется, по крайней мере, в двух смыслах. *В широком смысле организация* рассматривается как предприятие – функционально-целевая общность людей, с присущей ей социальной структурой, каналами коммуникации, ориентации, координации, управления и контроля, формирующаяся на основе разделения труда, специализаций функций и иерархизированной системы взаимодействия между индивидами, группами и структурными подразделениями для удовлетворения социальных потребностей индивидов и общества.

В узком смысле организация – это процесс определения наиболее существенных связей среди людей, задач и видов деятельности с целью интеграции и координации организационных ресурсов для эффективного выполнения поставленных целей.

Выделяют четыре существенных момента организационной функции.

1) *Разделение труда*. Еще в древние времена люди поняли, что можно извлечь дополнительные преимущества, разделяя свой труд. Одни люди были охотниками, другие – собирателями, а третьи – изготавливали инструменты и оружие. Люди понимали, что их шансы выжить повышались, когда они поручали каждому члену группы специфическую обязанность в той сфере, которую он знал лучше всего. Компании также должны осуществлять эффективное разделение труда для того, чтобы выжить в конкурентном окружении. Они должны разделять работу организации на специфические задачи.

2) *Департаментализация*. Второй элемент организационной функции включает вопрос, как объединить различные виды деятельности в логичные

рабочие единицы. Департаментализация — это процесс распределения видов деятельности и ресурсов в логичные производственные единицы для исполнения определенных организационных задач. Существует наиболее распространенный способ распределения деятельности на группы

- *Функциональная департаментализация* — это процесс разделения на группы видов деятельности и ресурсов внутри компании таким образом, чтобы служащие, исполняющие одинаковые или сходные виды деятельности, были объединены в один отдел. Группы видов деятельности в этом случае сосредотачиваются на основных функциях бизнеса.

- *Департаментализация по продукту* – это процесс разделения по группам видов деятельности и ресурсов в зависимости от типов продукции, которые компания продает.

- *Департаментализация по потребителям* – это процесс организации разных видов деятельности и ресурсов таким образом, чтобы каждый отдел мог внимательно реагировать на различные потребности специфических потребительских групп.

- *Департаментализация по географическому положению* – это процесс разделения по группам видов деятельности и ресурсов в зависимости от особенностей местоположения.

3) *Распределение власти.* Третий элемент, главный для принятия большинства организационных решений, – это распределение власти между людьми и производственными единицами внутри организации. Распределение власти между людьми исходит от менеджера к его подчиненным. Это распределение власти от менеджера к подчиненному обычно называется *делегированием*. Власть также распределена между производственными единицами или отделами на различных уровнях внутри организации. Распределение власти между организационными уровнями часто называется *децентрализацией*.

Власть – инструмент социального управления, оказывающий на поведение людей воздействие, приводящее к возникновению, изменению или прекращению общественных отношений, которые связаны с осуществлением определенной цели. *Власть* – это узаконенная сила организации, связанная с каждой позицией внутри нее. Она обычно включает право командовать, исполнять, принимать решения и расходовать ресурсы.

Типы власти

Линейная власть – это основополагающий тип власти в организации. Он связан с принятием решений и отдачей распоряжений, которые имеют прямое отношение к осуществлению задач организации. Линейный менеджер имеет власть командовать непосредственными подчиненными. Делегирование линейной власти обеспечивает организационную управленческую иерархию или цепь команд.

Штатной властью наделены те структурные единицы, которым предписано содействовать линейным подразделениям. Штатные единицы играют вспомогательную роль и расположены вне организационной цепи команд.

Функциональная власть предназначена для дополнения линейной и штатной власти при осуществлении особых задач. Иногда требуется, чтобы определенные менеджеры имели контроль над некоторыми людьми вне зоны, на которую распространяется их обычная власть.

Процесс делегирования власти

Возможно, одна из самых важных проблем, с которой сталкивается менеджер, состоит в постоянной необходимости делегирования власти вашим подчиненным и постоянным делегированием власти вам от вышестоящего должностного лица. *Делегирование* – это процесс, посредством которого менеджер передает задания и власть подчиненным, которые принимают на себя ответственность за эти виды деятельности.

Делегирование полномочий от менеджера к подчиненному включает три существенных элемента:

Предписать обязанности (задания) непосредственным подчиненным.

Предоставить власть подчиненным, необходимую для выполнения этих обязанностей.

Установить обязательство (ответственность части подчиненных) исполнять свои обязанности успешно.

Централизация и децентрализация

Так же, как власть делегируется от отдельного менеджера к подчиненному, организации распределяют власть через многочисленные единицы, отделы и уровни менеджмента. *Децентрализация* указывает, что власть широко распределена по всей организации, в то время как *централизация* означает, что власть удерживается на верхней ступени организации.

4) *Координация*. Заключительный элемент в организационном процессе – это координация. Целью координации является объединение всех организационных усилий менеджера и обеспечение такого процесса организации, который способствует достижению поставленных целей.

Координация — это объединение отдельных людей и производственных единиц в одно согласованное усилие, которое содействует осуществлению общей цели.

Координация основывается на трех принципах: 1) «групповое усилие», 2) «единство действий» и 3) «общая цель». Координация помогает обеспечить объединение устремлений отдельных работников в одно групповое усилие. Управленческая координация стремится обеспечить эффективность этого группового усилия путем объединения действий различных групп или отделов внутри организации. И эффективность этих коллективных усилий «координируется» путем поддержания связи между общей целью и всеми индивидуальными или групповыми видами деятельности.

3.4 Роль мотивации в управлении

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы работников. К сожалению, руководители часто ошибочно полагают, что если некая организационная структура или некий род деятельности прекрасно "работают" на бумаге, то они так же хорошо будут "работать" и в жизни. Но это далеко не так. Руководитель, чтобы *эффективно двигаться навстречу цели, должен координировать работу и заставлять людей выполнять ее*. Менеджеров часто называют исполнительными руководителями, потому что главный смысл их деятельности состоит в том, чтобы обеспечить исполнение работы данной организации.

Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации. В данном контексте, т. е. в отношении управления, можно дать такое определение:

Мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Хотя сейчас общепризнано, что основные допущения, заложенные в первоначальных концепциях мотивации, неверны, понять их все же важно. И хотя руководители в отдаленные времена в большей степени неверно понимали поведение людей, приемы, которыми они пользовались в тех условиях, часто были очень эффективными. Поскольку эти приемы "работали" и применялись много сотен лет в отличие от пары десятилетий существования современных теорий, первоначальные концепции мотивации глубоко укоренились в нашей культуре. Многие руководители, особенно те, кто не имеет специальной подготовки, все еще испытывают сильное влияние этих концепций. И вполне вероятно, что вы встретитесь с такими примерами в работе.

Более того, вы можете испытать искушение самому применить эти простые и прагматические подходы. Но это, скорее всего, будет ошибкой. Люди, являющиеся подчиненными в современных организациях, обычно гораздо более образованны и обеспечены, чем в прошлом. Поэтому их мотивы трудовой деятельности окажутся более сложными и трудными для воздействия, если не понять хотя бы что-то в природе мотивации.

Различные теории мотивации разделяются на две категории - *содержательные и процессуальные*.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. В этой связи будут описаны работы Абрахама Маслоу, Дэвида МакКлелланда и Фредерика Герцберга. Более современные *процессуальные теории мотивации* основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Основные процессуальные теории, которые мы будем рассматривать, — это теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера—Лоулера.

Психологи говорят, что человек испытывает *потребность*, когда ощущает физиологически или психологически недостаток чего-либо. Потребности в принципе можно классифицировать как первичные и вторичные. *Первичные потребности* являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными. Примерами могут служить потребности в пище, воде, потребности дышать, спать и сексуальные потребности. *Вторичные потребности* по природе своей психологические, например, потребности в успехе, уважении, привязанности, во власти и потребность в принадлежности кому-либо или чему-либо.

Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности. *Побуждение* — это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели. Цели в этом смысле — это нечто, что осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной. Например, если вы ощущаете потребность в сложной работе, это может побудить вас попытаться достичь цели в виде получения места, обеспечивающего ее. Получив такое место, вы можете обнаружить, что работа там на самом деле не такая сложная, как вы предполагали. Это может заставить вас работать с меньшим усердием или искать другое место, на котором ваша потребность будет удовлетворена.

Содержательные теории мотивации.

Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы трех человек: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида МакКлелланда.

Одним из первых бихевиористов, из работ которого руководители узнали о сложности человеческих потребностей и об их влиянии на мотивацию, был Абрахам Маслоу. Создавая свою теорию мотивации в 40-е годы, Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий. Эта мысль была детально разработана его современником, психологом из Гарварда Мурреем.

1. *Физиологические потребности* являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.

2. *Потребности в безопасности и уверенности в будущем* включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Проявлением потребностей уверенности в будущем является покупка страхового полиса или поиск надежной работы с

хорошими видами на пенсию.

3. *Социальные потребности*, иногда называемые потребностями в причастности, — это понятие, включающее чувство принадлежности к чему-либо или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

4. *Потребности в уважении* включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

5. *Потребности самовыражения* — потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

Мотивация и иерархия потребностей А. Маслоу. По теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в виде *строгой иерархической структуры*, показанной на рис. 8. Этим он хотел показать, что потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным, определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня. Вот что говорят в своей трактовке теории Маслоу психологи Кэлвин Холл и Гарднер Линдсей: "Когда наиболее сильные и приоритетные потребности удовлетворены, возникают и требуют удовлетворения потребности, стоящие в иерархии следом за ними. Когда и эти потребности удовлетворяются, происходит переход на следующую ступень лестницы факторов, определяющих поведение человека".

Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому и процесс мотивации поведения через потребности бесконечен.



Рис.8. Иерархия потребностей по Маслоу

Человек, испытывающий голод, будет сначала стремиться найти пищу и только после еды будет пытаться построить убежище. Живя в удобстве и безопасности, человек сначала будет побуждаться к деятельности потребностью в социальных контактах, а затем начнет активно стремиться к уважению со стороны окружающих. Только после того как человек почувствует внутреннюю удовлетворенность и уважение окружающих, его важнейшие потребности начнут расти в соответствии с его потенциальными возможностями. Но если ситуация радикально изменяется, то и важнейшие потребности могут круто измениться. Как быстро и сильно могут спуститься по иерархической лестнице высшие потребности и какими сильными могут быть потребности самых низких ее уровней, показывает поведение людей, выживших при авиакатастрофе в Андах в 1975 г.: чтобы выжить, эти вполне нормальные люди были вынуждены съесть своих погибших товарищей.

Для того чтобы следующий, более высокий уровень иерархии потребностей начал влиять на поведение человека, не обязательно удовлетворять потребность более низкого уровня полностью. Таким образом, иерархические уровни не являются дискретными ступенями. Например, люди обычно начинают искать свое место в некотором сообществе задолго до того, как будут обеспечены их потребности в безопасности или полностью удовлетворены их физиологические потребности. Этот тезис можно отлично проиллюстрировать на примере той большой важности, которую имеют ритуалы и социальное общение для примитивных культур джунглей Амазонки и некоторых частей Африки, хотя там всегда присутствуют голод и опасности.

Теория потребностей Дэвида МакКлелланда.

Другой моделью мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней, была теория Дэвида Мак-Клелланда. Он считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности. Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. В рамках иерархической структуры Маслоу потребность власти попадает куда-то между потребностями в уважении и самовыражении. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Зачастую они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания со стороны других. Управление очень часто привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать ее.

Люди с потребностью власти — это не обязательно рвущиеся к власти карьеристы в негативном и наиболее часто употребляемом значении этих слов. Анализируя различные возможные способы удовлетворения потребности власти, Мак-Клелланд отмечает, что тех людей, у которых наивысшей является потребность власти и отсутствует склонность к авантюризму или тирании, а основной является потребность к проявлению своего влияния, надо заблаговременно готовить к занятию высших руководящих должностей.

Потребность успеха также находится где-то посередине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь

подтверждает его статус, а *процессом* доведения работы до успешного завершения.

Таким образом, если вы хотите мотивировать людей с потребностью успеха, вы должны ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленных задач, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Мотивация на основании потребности в причастности по МакКлелланду схожа с мотивацией по Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Люди с развитой потребностью причастности будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения. Их руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей отдельной группой.

Теория мотивации Герцберга. Согласно выводам Герцберга, полученные ответы можно подразделить на две большие категории, которые он назвал *гигиеническими факторами* и *мотивацией* (табл. 2).

Таблица 2.

Гигиенические факторы	Факторы мотивации
Политика фирмы и администрации	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Заработок	Признание и одобрение результатов работы
Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможности творческого и делового роста

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а *мотивации* — с самим характером и сущностью работы. Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводят к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает

удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

Процессуальные теории мотивации.

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям, поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера—Лоулера.

Теория ожиданий часто ассоциирующаяся с работами Виктора Врума, базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. Большинство людей ожидают, например, что окончание колледжа позволит им получить лучшую работу и что, если работать с полной отдачей, можно продвинуться по службе. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда — результаты; результаты — вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением). *Ожидания в отношении затрат труда — результатов (З—Р)* — это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Так, например, коммивояжер может ожидать, что, если он обзвонит на 10 человек больше в неделю, чем обычно, объем продаж возрастет на 15%. Менеджер может ожидать, что он получит высокую оценку своей деятельности, если затратит дополнительные усилия и напишет все справки и отчеты, требуемые начальством. Рабочий на заводе может ожидать, что, если он будет производить продукцию высокого качества с минимальным количеством отходов сырья, это позволит ему повысить свой разряд. Конечно, во всех приведенных примерах люди могут и *не рассчитывать* на то, что их усилия приведут к желаемым результатам. Если люди чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки работника, из-за его плохой подготовки или неправильного обучения или же из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

Ожидания в отношении результатов — вознаграждений (Р—В) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Продолжая приведенные выше примеры, отметим, что при повышении объем продаж на 15% коммивояжер может ожидать 10% премии или права вступить в привилегированный клуб. Менеджер может ожидать, что в результате предпринятых им усилий он будет оценен руководством как высококвалифицированный специалист и получит продвижение по службе и связанные с этим льготы и привилегии. Рабочий может ожидать, что, повысив свой разряд, он будет получать более высокую заработную плату или станет бригадиром.

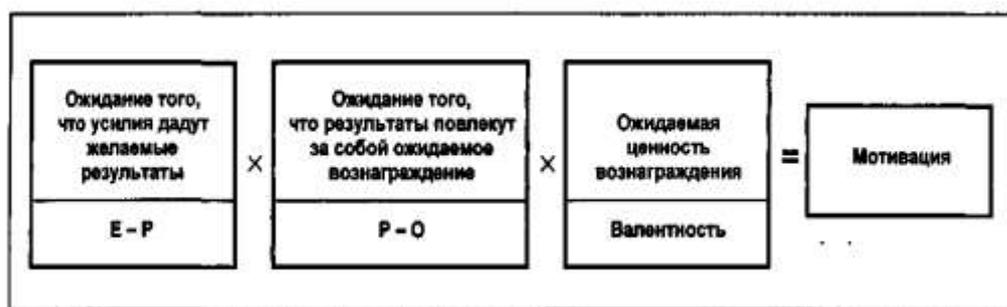


Рис.9. Модель мотивации по Вруму.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания, — это валентность, или ценность поощрения или вознаграждения. *Валентность* — это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности. Продолжим наши примеры. За выполненную работу менеджер может получить прибавку к зарплате, в то время как он рассчитывал на продвижение по службе, или более интересную и сложную работу, или же на большую степень уважения и признания его заслуг. Если валентность низка, т. е. ценность получаемого вознаграждения для человека не слишком велика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация трудовой деятельности и в этом случае будет ослабевать.

Модель Порьера-Лоулера. Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели, показанной на рис. 10, фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно модели Портера—Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также 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. Более того, в теории Портера—Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т. е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

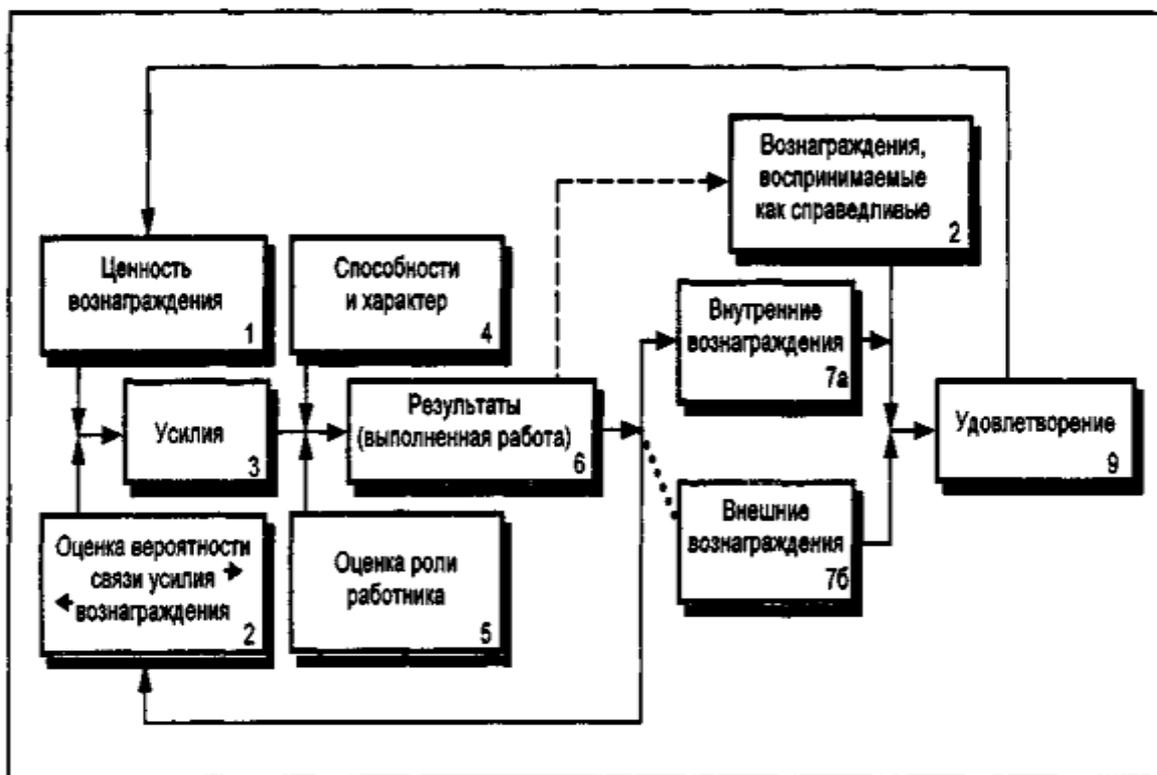


Рис.10. Модель Портера—Лоулера.

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что *результативный труд ведет к удовлетворению*. Это прямо противоположно тому, что думает на сей счет большинство менеджеров. Они находятся под влиянием ранних теорий человеческих отношений, полагавших, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов в труде, или, говоря другими словами, более довольные рабочие трудятся лучше. Портер и Лоулер, напротив, полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и, по-видимому, способствует повышению результативности.

3.5 Контроль и регулирование в менеджменте

Контроль занимает важное место в управлении и завершает собой процесс, начатый планированием, и дает начало новым плановым решениям. Эффективный контроль предполагает постоянное взаимодействие с другими функциями управления - планированием, организацией и мотивацией. Результатом контрольной функции может стать пересмотр плана, совершенствование организационной структуры управления, системы поощрения и стимулирования и т. п.

Организация контроля считается одной из сложных задач, стоящих перед современным управлением, так как функция контроля меньше всего обособилась от руководства и все еще в значительной степени остается обязанностью не особой службы, а самих руководителей. Это связано также с расширением и усложнением деятельности крупных организаций. В американской литературе по управлению принято различать административный (или оперативный, тактический) и управленческий (или общий, стратегический) контроль. Если административный контроль заключается в контроле за выполнением текущих операций на основе норм функционирования, носит более рутинный характер и в первую очередь поддается автоматизации, то собственно управленческий контроль призван решать задачи эффективного использования ресурсов для достижения целей организации и является в большей мере инструментом принятия решений и выработки политики.

Управленческий контроль призван давать качественную информацию об эффективности деятельности организации, служить фактором принятия и корректирования стратегических решений, регулировать текущую деятельность для достижения намеченных целей. Он включает анализ эффективности использования в перспективном аспекте многих внутренних и внешних, материальных, финансовых и трудовых ресурсов. При этом помимо количественного анализа большое значение имеют качественные показатели и оценки, т. е. оценки факторов, которые не могут быть выражены количественно. Анализ и оценка деятельности организации, ее подразделений и руководителей представляет собой одну из самых сложных задач управления в деле достижения большей эффективности. Общеизвестно, что в современных условиях, особенно в связи со сложностью и многоступенчатостью системы управления, необходима более точная и обоснованная оценка эффективности работы различных участков и управляющих на всех уровнях иерархической пирамиды управления.

Контроль – это управленческая деятельность, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации. В ней выделяют два главных направления:

- контроль за выполнением работ, намеченных планами;
- принятие мер по корректировке всех значительных отклонений от плана или самого плана.

Контроль является функцией процесса управления, его важнейшей частью, которая *обеспечивает обратную связь и позволяет непрерывно повторять циклический процесс управления на новой основе*. Он неразрывно связан с остальными функциями управления и, с одной стороны, зависит от них, с другой же, – предопределяет их содержание. Поэтому при организации контроля на предприятии необходимо учитывать факторы, предreshающие эффективность проведения этой управленческой функции. В их составе выделим главные:

- *масштабы контроля* – количество и точность контролируемых параметров, частота и скорость проведения контроля;
- *контрольная информация* – объем, частота, точность и своевременность

необходимой для контроля информации;

- *затраты на контроль* – средства, связанные с организацией контрольной функции и ее информационным обеспечением.

Эффективно поставленный контроль обязательно должен быть достаточно простым и своевременным, иметь стратегическую направленность и ориентироваться на результаты.

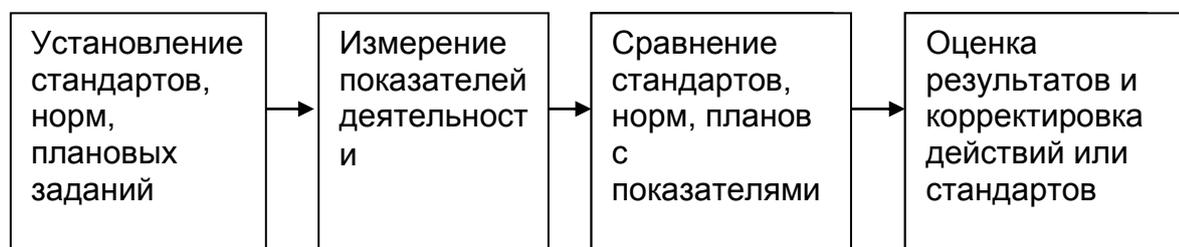


Рис. 11. Этапы процесса контроля

Являясь составной частью процесса управления, контроль обладает всеми процессными характеристиками и может быть представлен в виде составляющих его этапов (рис. 11).

На *первом этапе* устанавливаются параметры организации, по сравнению с которыми будут оцениваться ее деятельность и направления дальнейшего движения. В специальной литературе они рассматриваются как стандарты, нормы, планы или, обобщенно, как конкретные цели, динамика которых поддается измерению. Их выбору и определению придается большое значение, и это не случайно, так как их величина – это важная точка отчета для каждой организации.

На *втором этапе* процесса контроля осуществляется измерение достигнутых показателей работы организации. Основное условие качественного выполнения этого элемента процесса – выбор таких низких показателей, которые реально отражают движение организации по пути достижения поставленных перед ней целей. Это означает, во-первых, что измерение должно быть выборочным и, во-вторых, что оно должно соответствовать составу стандартов, норм и плановых заданий.

На *третьем этапе* осуществляется сравнение фактически достигнутых данных с запланированными, что дает возможность установить наличие отклонений в ту или иную сторону, выявить факторы и условия и перейти к следующему, последнему этапу контроля.

На *четвертом этапе* производится окончательная оценка полученных результатов и предпринимаются действия по корректировке. По параметрам, оцениваемым в процессе контроля, могут быть получены результаты трех видов:

- положительные, когда фактические параметры лучше запланированных. В этом случае корректировочные действия направляются на усиление мер, приведших к такому результату, например, увеличиваются размеры поощрения труда и инвестиции, расширяются производственные мощности и т. д.

- отрицательные, когда фактические данные хуже запланированных.

Выявленные в процессе анализа факторы, позволяют определить направление мер по исправлению положения, например, по усилению руководства, повышению уровня квалификации работников, а иногда и по пересмотру самих стандартов;

- нейтральные, когда организация функционирует в соответствии с планом и никаких корректировочных действий не требуется. Последнее, однако, не означает прекращения процедуры оценки, так как баланс между стандартами и фактическими показателями может быть нарушен в любой момент времени.

Виды контроля в организации

В зависимости от того, на какой стадии подконтрольного объекта проводится проверка, различается контроль предварительный, текущий и последующий.

Предварительный контроль включает контроль за ходом подготовки решения. Контрольные полномочия в этом процессе ограничиваются проверкой соответствий органа и его подразделений закрепленным правилам и нормативам. Предварительный контроль не должен быть основным видом контроля т к может наряду с полезным воздействием превращаться в один из факторов нежелательного воздействия на выбор решений, если ему будет уделяться незаслуженно большое внимание.

Текущий контроль занимает более значительное место, чем предварительный. При реализации плана часто возникают обстоятельства которые требуют изменения первоначального плана. Своевременное выяснение этих обстоятельств - это основная задача текущего контроля. Главной задачей руководителя является достижение целей, поставленных перед ним. Однако и цель может в какой-то мере претерпевать частичные изменения в связи с уточнением данных о потребностях, сложившейся ситуации и др. Задачей текущего контроля и является нахождение средств и возможностей реализации. Цели в зависимости от складывающейся практически обстановки.

Важное место в деятельности руководителей разных уровней занимает *последующий контроль*. Его базой и средствами являются результаты работы и соответствующие отчеты структурных подразделений. В этот вид контроля входят также все вопросы проверки исполнения решений. Последующий контроль является наиболее полным и всеохватывающим. Но уже никакого влияния на изменения прошлой деятельности оказать не может, поэтому его результаты важны для правильной оценки и повышения эффективности деятельности в будущем.

1) По периодичности контроля.

Тесная связь контрольной функции с функцией планирования проявляется в том, что временные периоды осуществления обеих управленческих функций должны совпадать. Это означает, что по периодам проведения контроль должен быть трех видов: *стратегический, тактический и оперативный*.

Стратегический контроль – ставит задачу оценки и регулирования деятельности организации с позиций выполнения ею долгосрочных целей и взаимоотношений с внешней средой.

Тактический контроль нацелен на анализ выполнения тактических планов

организации, неразрывно связанных с ее стратегией. Он осуществляется как в целом по организации, так и по ее ключевым подсистемам. Все сравнения достигнутых показателей с запланированными охватывают, в первую очередь, показатели, отражающие состояние внутренней среды организации – ее ресурсов, структуры, культуры. Периодичность тактического контроля совпадает с длиной периода, на который составляются планы тактического развития.

Оперативный контроль выполняется ежедневно по периодам, характерным для оперативного планирования. Он включает контроль выполнения работ и методов, используемых для производства продукции и услуг, и выполнения всех видов процессов в организации и подразделяется на три вида:

- *предварительный* – осуществляется до фактического начала работ по ключевым видам ресурсов, необходимых для нормального протекания процессов: человеческим, материальным и финансовым. Это контроль на входе процесса, который направлен на достижение максимального соответствия стандартам и нормам ресурсов, вводимым в процесс;

- *текущий или производственный контроль* – осуществляется по ходу выполнения всех этапов и процедур самого процесса, позволяет своевременно выявлять проблемы, устанавливать причины их возникновения, разрабатывать и внедрять предложения и решения и таким образом минимизировать или полностью ликвидировать наметившееся отклонение от стандартов;

- *заключительный (последующий)* – контроль качества продуктов и услуг, полученных по завершении процесса, который производится путем сравнения полученных результатов с заданными. Он обеспечивает руководство необходимой информацией для планирования аналогичных процессов в будущем и разработки систем мотивации, направленных на повышение заинтересованности в улучшении ожидаемых результатов.

2) По функциональным подсистемам.

В состав работ по контролю в организации выделяют такие функциональные области, как, например, производство, финансы, персонал, маркетинг и др. (в зависимости от структуры организации). В качестве объектов контроля используются ключевые показатели деятельности по каждой из этих сфер.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Что такое функции менеджмента? Какие функции являются общими, а какие конкретными?
2. В чем заключается функция планирования? Какую роль играет процесс постановки целей в процессе планирования?
3. Каковы основные аспекты процесса стратегического планирования? Что такое SWOT –анализ?
4. Перечислите типы текущих планов.

5. Какова сущность организационной функции?
6. Охарактеризуйте понятие «мотивация». Какие этапы включаются в процесс мотивации?
7. Какие теории мотивации вы знаете? Назовите авторов мотивационных теорий.
8. Дайте определение понятия «контроль». Перечислите виды контроля в организации.

4. СВЯЗУЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

4.1 Коммуникации в системе управления

Коммуникации — это обмен информацией между двумя людьми и более. На коммуникации руководители тратят от 50 до 90 % времени. И это становится понятным, если учесть, что руководителю необходимо реализовать свою роль в межличностных отношениях, участвовать в принятии решений и выполнять управленческие функции планирования, организации, мотивации, координации, регулирования и контроля. Все виды управленческой деятельности основаны на обмене информацией, поэтому *коммуникации* и называют *связующими процессами*.

Руководителю приходится осмысливать большие объемы информации, среди которой есть информация, не влияющая на процесс управления. *Обмен информацией, которая оказывает влияние на процесс управления, носит название эффективных коммуникаций*. Эффективный менеджер – это тот, кто из общего потока коммуникаций умеет быстро отобрать эффективные, т. е. полезные для процесса управления.

Коммуникации подразделяются на две большие группы: между организацией и ее средой и между уровнями управления и подразделениями. *К первой группе* относятся коммуникации, которые представляют собой информационное взаимодействие с внешней средой: средства массовой информации, потребители, надзор за качеством продукции, органы государственного регулирования, политические группы, комитеты, поставщики и т.д. Возникновение коммуникаций внутри предприятия в виде собраний, обсуждений, телефонных переговоров, отчетов и т. д., как правило, являются реакцией на воздействие внешней среды.

В качестве коммуникаций для организаций используются различные формы. Так, для реализации товара используются программы маркетинга и реклама. Для соблюдения норм государственного регулирования требуется письменное оформление документов. Изучение рынка ведется при помощи специальных организаций, т. е. существует множество способов коммуникаций.

Ко второй группе относятся межуровневые коммуникации, коммуникации между различными подразделениями, коммуникации «руководитель-подчиненный», коммуникации между руководителем и рабочей группой, неформальные коммуникации.

В процессе управления осуществляются коммуникации по вертикали и по

горизонтали между подразделениями. По нисходящей передается информация о принятых решениях на высших уровнях (текущие задачи, конкретные задания, рекомендации). Эта информация может передаваться из одного уровня на другой вплоть до рабочих исполнителей.

Не менее важными являются коммуникации и по восходящей линии. По восходящей передается информация о загрузке оборудования, количестве работающих, поступлении сырья, выпуске продукции и т. д. Для координации задач и действий подразделений организации требуется обмен информацией между ними, поэтому устанавливаются потоки информации между подразделениями по горизонтали. Таким образом, координируется деятельность рабочих групп по контролю за издержками, распределением ресурсов, сбытом продукции.

Информационный процесс охватывает все подразделения и все стороны деятельности предприятия, поэтому естественно, что его деятельность в значительной степени зависит от эффективности коммуникационного процесса. Но в процессе коммуникаций информация может быть искажена, неправильно понята или воспринята. Эффективность обмена информацией достигается только в том случае, когда одна сторона передает информацию, а другая — правильно ее воспринимает. Поэтому главной задачей коммуникационного процесса является обеспечение понимания и правильного восприятия передаваемой информации.

Выделяются четыре базовых элемента в процессе обмена информацией:

отправитель — лицо, которое собирает или отбирает информацию и передает ее;

сообщение — сущность информации, передающейся устно или закодированной с помощью символов;

канал — средство передачи информации;

получатель — лицо, которому предназначена информация и которое ее воспринимает.

Отправитель и получатель в процессе обмена информацией взаимодействуют между собой на нескольких этапах. Их задачами являются составление сообщения, выбор канала передачи сообщения таким образом, чтобы обе стороны поняли и восприняли исходную идею. Трудность заключается в том, что на каждом этапе смысл информации может быть искажен или полностью утрачен. Этими этапами являются: формирование идеи; кодирование и выбор канала; передача; декодирование (рис. 12).

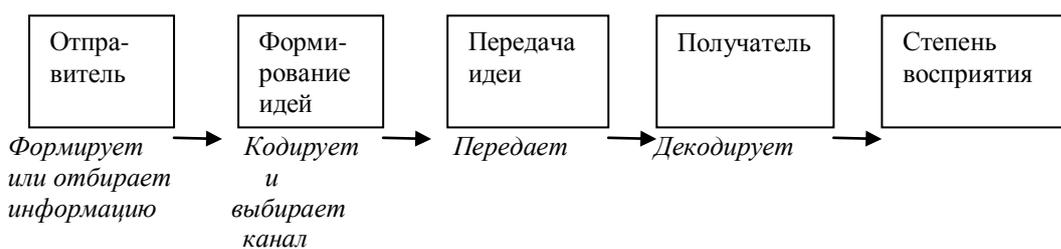


Рис. 12.. Этапы коммуникационного процесса

В практике управления процесс коммуникаций часто завершается в несколько секунд. Однако на каждом этапе могут возникать свои проблемы.

Коммуникационный процесс начинается с отбора информации (формирование идеи). Какое сообщение следует сделать предметом обмена, решает отправитель. Именно на этом этапе чаще всего возникают противоречия, так как многие руководители пытаются передать идею, не обдумав ее. Идея еще не преобразована в ту форму, в которой она может достичь своей цели, не трансформирована в слова, которые послужат обмену информацией. В начале зарождения идеи отправитель только решает, какую точку зрения следует передать получателю. Но чтобы обмен информацией прошел эффективно, необходимо учесть множество ситуационных факторов, характеризующих обстановку в целом, воспринимающую сторону и возможные последствия коммуникационного процесса.

На втором этапе идею необходимо превратить в сообщение, т. е. закодировать ее с помощью символов — слов, интонации, жестов. Типу символов должен соответствовать канал передачи информации. Общеизвестными каналами являются передача речи, письменных материалов, электронные средства связи, электронная почта, видеоленты, видеоконференции. Независимо от канала передачи сообщения более эффективными являются официальные коммуникации (прямые разговоры, письменные приказы).

Эффективность коммуникаций зависит от важности и своевременности возникновения идеи, умения ее правильно закодировать и после выбора оптимального канала связи донести до получателя. Для этого ее передают по выбранному каналу связи. Это чисто физическая передача сообщения. Ее не следует отождествлять с процессом коммуникаций.

Получив сообщение, адресат декодирует его. В процессе декодирования происходит превращение символов отправителя в мысли получателя. Если символы отправителя и получателя совпадают, получатель осознает идею отправителя, т. е. что отправитель имел в виду, формируя свою идею. На этом процесс обмена информацией завершается, но только в том случае, когда реакции на идею не требуется.

Однако понимание идеи получателем может быть и иным, чем у отправителя. Отправитель считает процесс коммуникации эффективным, если произошло понимание идеи получателем и последний произвел действия, которые ожидал отправитель.

Для подтверждения (не подтверждения) ожидаемого результата необходима обратная связь, при которой отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Теперь получатель становится отправителем ответного сообщения, которое в обратном порядке проходит все стадии коммуникационного процесса. Обратная связь позволяет понять, в какой мере было понято и воспринято изначальное сообщение.

В результате обратной связи повышается эффективность коммуникационного процесса. Она способствует также подавлению (уменьшению) шума, под которым понимают все то, что искажает смысл

сообщения. Его источником может быть язык и различия восприятия. Из-за них изменяется смысл сообщения в процессах кодирования и декодирования. В виде помех могут выступать также организационные неполадки между руководителями и подчиненными. Они затрудняют точную передачу информации.

Преодоление шумовых помех дает возможность более или менее точно передать сообщение. Но слишком высокий уровень шума может привести к полному нарушению информационного процесса, а, следовательно, к снижению управляемости.

Обратная связь и направление потоков информации

Под обратной связью понимают сигнал, направляемый получателем информации отправителю сообщения как подтверждение факта получения сообщения и характеризующий степень понимания или непонимания содержащейся в нем информации. Значение обратной связи для процесса коммуникации часто недооценивают. Без обратной связи у отправителя сообщения ОТСУТСТВУЮТ какие бы то ни было способы узнать, состоялся ли процесс коммуникации. Обратная связь может принимать многие формы. Она может носить форму не только слова, но и улыбки, пожатия руки, смущенного взгляда, хорошего обеда для мужа, наказания сына отцом или результата контрольной работы в классе.

Как управляющий вы должны постоянно помнить о двух условиях эффективности обратной связи. Первое - каждый раз, вступая в коммуникации с подчиненными, предусматривайте конкретный способ обратной связи. Наилучшим будет личная беседа или общее собрание ваших работников. Для уверенности в успехе коммуникации недостаточно спросить: "Вы меня поняли?" На такой вопрос люди почти всегда отвечают утвердительно, даже если это не соответствует истине. Вместо этого лучше задать получателям сообщения вопросы или попросить работников показать либо рассказать, как они вас поняли.

Второе условие хорошей обратной связи - внимание к людям. Наиболее важные сигналы обратной связи часто поступают в слабо выраженной, едва различимой форме. Вам необходимо постоянно и внимательно наблюдать за поведением тех, с кем вы контактируете. Научитесь замечать и понимать выражение глаз, интонации голоса и изменения положения тела. Внимательно прислушивайтесь ко всему, что сказано, и думайте о том, что осталось невысказанным.

Налаживая обратную связь, важно знать, что существует два основных направления распространения деловой информации в организации:

1) вертикальное (вверх и вниз по уровням иерархии), 2) горизонтальное (на одном уровне иерархии).

Как показывают исследования горизонтальных потоков сообщений, их эффективность достигает 90%. Столь высокая эффективность объясняется, видимо, тем, что люди, работающие на одном и том же уровне управления, хорошо понимают характер работы своих коллег, знают их проблемы и во многом догадываются о содержании поступившего сообщения.

Вертикальные коммуникации менее эффективны, чем горизонтальные. Исследования показали, что только 20-25% информации, исходящей от правления компании, доходит до рабочих и правильно понимается ими.

Даже трудно поверить, что рабочие еще способны эффективно выполнять работу, располагая только 20% предназначенной им информации. Другими словами, в четырех из пяти случаев информация до них либо не доходит, либо грубо искажается. При этом непосредственный начальник рабочих, например бригадир, получает только 30%, а управляющий цехом - не более 40% информации, покидающий кабинет президента компании.

Если коммуникации сверху вниз столь неэффективны, то что же говорить о сообщениях, идущих снизу вверх.

Детальные исследования показали, что до руководителей компании доходит не более 10% данных, направляемых им рабочими.

Очевидно, что существует громадный дефицит в коммуникациях между рабочими и управляющими верхнего уровня.

Пути преодоления коммуникационных барьеров

Основными причинами плохих коммуникаций обычно являются следующие:

- 1) недостаточное понимание важности коммуникаций,
- 2) неправильные психологические установки отдельных работников,
- 3) плохая структура сообщений,
- 4) слабая память,
- 5) отсутствие обратной связи.

Недостаточное понимание важности коммуникаций. Руководители организаций часто придерживаются той точки зрения, что рабочим и даже управляющим нижнего и среднего уровня не обязательно знать о положении дел в организации в целом. Они уверены, что тем, кто находится ниже их, надлежит выполнять, что им приказывают, и не задавать лишних вопросов. Такую же позицию часто занимают управляющие среднего уровня в отношении подчиненных им должностных лиц и рабочих. Однако неоднократно проведенные исследования показали, что сотрудники организации осведомленность об общем состоянии дел ставят на второе или третье место в перечне из 10 важнейших моральных факторов, сказывающихся на их работе. В то же время, когда управляющие распределяют по уровням важности факторы, определяющие моральное состояние их подчиненных, они, как правило, осведомленность о состоянии дел в организации ставят на последнее место.

Сознание человека устроено так, что он не терпит, когда ему не отвечают на вопрос. Если те, кто знают, не дают ответов на вопросы работников, тогда работники будут искать ответы там, где отсутствует достоверная информация.

Как управляющий, вы всегда обязаны отвечать на вопросы. Вы должны быстро сообщать необходимую информацию тем, кто ниже вас.

Психологическая установка - это отношение человека к внешнему миру, основанное на его жизненном опыте. Эксперименты показывают, например, что ребенку из бедной семьи половинка доллара кажется большей по размеру, чем детям из обеспеченных семей.

Недостатки психологической установки проявляются в виде:

- 1) стереотипом мышления,
- 2) предвзятых мнений,
- 3) неправильного отношения к чему-либо,
- 4) отсутствия внимания и потери интереса,
- 5) неполноты фактического материала.

1. Стереотип - устойчивое представление. Стереотип - ЭТО чрезмерно упрощенные взгляды отдельных категории людей или социальных групп. Он часто приводит к неверным выводам по ассоциации о людях. К числу широко распространенных стереотипов относятся, например, такие как то что все толстяки жизнерадостны; все рыжеволосые - вспыльчивы.

Стереотип воздействует на коммуникации двояко. Отправитель и под влиянием своего стереотипа может исказить направляемое им сообщение, а стереотип мышления получателя приведет к искажению смысла полученного сообщения.

Чтобы преодолеть стереотип мышления, формируя сообщение следует помнить о двух вещах. Первое - еще раз обдумать сообщение и убедиться в том, что оно не искажено стереотипом. Второе - попытаться определить каков стереотип получателя, и так построить сообщение, чтоб оно не находилось под действием стереотипа.

Для повышения своих способностей к восприятию сообщений постарайтесь избавиться от стереотипов мышления. Это совсем не просто, однако, будучи постоянно настороже, можно довольно быстро добиться успеха.

2. Предвзятое мнение. Совершенно справедливо говорят: "Мы верим ТОМУ, чему хотим верить. Вам нетрудно будет вспомнить, что иногда, слушая человека, разделяющего ваши взгляды вы радовались и думали: "Как хорошо, что есть еще умные люди!"

Мы постоянно ищем подтверждение своим взглядам и отмечаем все что им противоречит. Находясь в положении получателя сообщения, будьте осторожны - не отвергайте с ходу новую и сомнительную для вас идею только потому, что она нова для вас и тем сомнительна.

3. Неправильные взаимоотношения. Хорошие отношения или мнение отправителя и получателя сообщений друг о друге также чрезвычайно важны для качества коммуникаций. Подставьте себе как крайний случай, попытку общения с человеком, целящимся в вас из винтовки. До тех пор пока этот человек относится к вам как к врагу, вряд ли удастся с ним эффективно общаться. Однако глубокое взаимное уважение отправителя и получателя сообщений чрезвычайно облегчает коммуникацию и позволяет быстро находить решение даже самых трудных проблем.

В число ваших задач как управляющего входит налаживание и поддержание хороших производственных отношений с подчиненными, обеспечивающих взаимное уважение и понимание.

4. Отсутствие внимания и потеря интереса. С развитием коммерческих радио- и телевизионных программ зрители научились быстро отключаться от всего, что их непосредственно не интересует. Это еще более затрудняет

коммуникации. Если вы хотите научиться привлекать внимание к своим предложениям, изучайте телевизионные коммерческие программы и журнальную рекламу. Их готовят мастера по привлечению внимания и возбуждению интереса.

После того, как вы привлекли внимание человека, его следует заинтересовать. Интерес возникает тогда, когда получатель сообщения осознает его значение для себя. Есть два способа вызвать интерес. Первый - воздействовать на положительные мотивы поведения нужно убедить человека в том, что он сможет получить желаемое. Второй - воздействовать на отрицательные мотивы. Нужно показать ему, как он может (предупредить) нежелательные последствия.

5. Неполнота фактического материала. Последний элемент из числа обуславливающих неправильную психологическую установку - это привычка делать заключения при отсутствии достаточного числа фактов или неправильном их истолковании. Аристотель, великий греческий философ, писал, что птицы в Афинах имеют зимой иную окраску, чем летом. Отсюда он сделал вывод, что птицы ее меняют по временам РОДа. По-видимому, он не учел возможность миграции птиц. Поскольку он сделал неправильный вывод, любые его последующие сообщения о причинах изменения окраски птиц, вероятнее всего, были бы неверными. Недостаточное число фактов также может стать помехой в налаживании коммуникаций. В неполноте фактического материала чаще всего виновен отправитель. Иногда он опускает важные факты по недосмотру. Чаще, однако, он их исключает, ПОСКОЛЬКУ полагает, что получателю сообщения эти факты известны или не НУЖНЫ. Подготавливая сообщение, убедитесь, не только в том, что оно достоверно, но также и в том что оно содержит достаточное число факторов. Плохая структура сообщения. Плохая структура сообщений часто СЛУЖИТ главным препятствием для налаживания действенных коммуникации. Ошибки и построения сообщения серьезно мешают их правильному пониманию, не позволяют получателю понять смысл, вложенный в сообщение отправителем. Рассмотрим пять наиболее распространенных ошибок с тем чтобы вы могли бы их избежать.

1. Неправильный выбор слов. Строго говоря, это вопрос семантики. Семантика исследует отношения между символами и тем что они означают. Слова являются символами, т.е. слова служат для символического представления, отображения событий, людей или идей, о которых вы хотите что-то сообщить получателю. Трудность здесь в том, что слово часто не полностью отражает соответствующий объект или явление. Слово "поезд" не отражает образ реального поезда. Еще большие трудности вызывает то обстоятельство, что одно и то же слово поможет иметь до 50 различных значений, которые из них отражают совершенно различные понятия, и единственный способ выразить то, что вы хотите сказать, построить фразу так, чтобы она была понятна. ПОЭТОМУ как в письменном, так и в устном сообщении следует быть чрезвычайно внимательным к построению фразы и выбору слов.

2. Ошибки в организации сообщения. Сообщение должно вести

получателя: а) от внимания к ИНТЕРЕСУ, б) от интереса к основным положениям, в) от основных положений, к возражениям и вопросам, г) от возражений и вопросов к выводам, д) от выводов к действиям.. Выводы, приведенные в начале сообщения, иногда помогают привлечь внимание получателя к последующей его части, однако все равно в конце сообщения необходимо дать общие выводы.

3. Неправильная оценка способности получателя понять сообщение. Узнать о том, как построено сообщение - слишком просто или слишком сложно, поморгает обратная связь. Всегда стремитесь к максимальной простоте сообщения. Составляя сообщение даже для самого высокообразованного и проницательного человека, лучше пользоваться словами повседневной речи.

4. Недостаточная достоверность. Пока получатель не поверит вашим словам, сообщение не даст желаемого эффекта. Однако доверие получателя к данному сообщению обусловлено достоверностью всех других известных ему ваших сообщений.

Каждый раз, направляя сообщение, вы подвергаете испытанию доверие к себе управляющего. Можете направить ему сотню сообщений, но если хотя бы в одном из них будут содержаться ложные или искаженные факты, то этого будет достаточно, чтобы разрушить доверие управляющего ко всем предшествующим 99 сообщениям, а также и ко всем будущим.

5. Недостаточная конкретность. Начальник часто бывает недостаточно четок. Он может направить сообщение, не указав получателю точно, какие от него ожидаются действия. Он полагает, что получатель сам поймет, что от него требуют и поступит должным образом. Иногда начальник просто уверен, что подчиненные сами должны знать, что от них требуется. Однако хороший начальник всегда должен четко указать, каких действий он ждет от подчиненных в какие сроки.

— Слабая память. Многие психологи изучали проблему памяти, не все исследования дали сходные результаты. Средний человек, осваивая новый материал, за первые 24 часа после ознакомления с новыми фактами забывает больше, чем за последующие два года. За первые сутки забывается в среднем от 70 до 75 усвоенного. Другими словами, на следующий день после ознакомления с материалом мы помним только 25-30% его содержания. Именно поэтому студенты, плохо работавшие в семестре, проглотив за ночь несколько книг способны иногда успешно сдать экзамен - за истекшее время они не успевают забыть то что выучили перед экзаменом. Такой метод изучения плох тем, что он не дает прочных знаний. Для закрепления знаний тем, что учиться, рекомендуется несколько раз до сдачи экзаменов быстро повторить пройденный материал.

Как вы, будучи начальником, можете использовать эти данные психологии для улучшения коммуникаций с подчиненными. Первый способ состоит в том, чтобы несколько раз обсудить с ними важнейшую информацию. Можно, например, собрать совещание, чтобы разъяснить сотрудникам новые правила инвентаризации. В конце совещания раздайте им инструкцию и попросите изучить новую процедуру учета. Затем поместите инструкцию на

доске объявлений вашего подразделения. Через несколько дней снова созовите совещание и обсудите предложенную процедуру учета. Это позволит вам выявить и устранить недопонимание отдельных пунктов новой инструкции, а также улучшить ее усвоение персоналом. Кроме того проявите к каждому сотруднику ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ подход.

Второй способ, для улучшения запоминания состоит в использовании наглядных пособий. Они не только привлекают внимание, но и повышают интерес. Они также улучшают понимание, поскольку сообщения достигают мозга одновременно по двум каналам - зрительному и слуховому. Отсутствие обратной связи. Хотя мы уже рассматривали проблему обратной связи, к ней следует обратиться специально, поскольку ее отсутствие является очень серьезным препятствием для коммуникаций. Если вы хотите иметь хорошие коммуникации с подчиненным и, необходимо располагать надежной обратной связью.

Наиболее важным фактором в установлении надежной обратной связи является обеспечение рапорта. Раппорт - слово французского происхождения, означающее теплое или благожелательное отношение. Когда вы имеете раппорт со своими сотрудниками, вам не потребуется слишком беспокоиться об обратной связи - она образуется сама собой. Если вы также полагаете, что раппорт должен быть тесно связан со здоровым психологическим климатом и добросовестным отношением к труду, о чем уже шла речь, вы совершенно правы. Действительно, добившись должного отношения к труду своих работников и установив с ними тесный раппорт, вы способны теперь получить один из главных результатов хорошего руководства и хороших коммуникаций: иметь дружный трудовой коллектив.

4.2 Моделирование ситуаций и разработка управленческих решений

Решение – это выбор одного из возможных в данной ситуации вариантов действий (альтернатив). Решения принимаются каждым человеком в повседневной жизни. В организациях право принятия принципиальных решений, касающихся деятельности коллектива, предоставляется руководителю (менеджеру) этого коллектива. От того, насколько правильно и своевременно будет принято решение, зависит перспектива развития этого коллектива. В связи с важностью проблематики принятия решений этому вопросу посвящено значительное число научных и практических разработок.

Решения принимаются человеком в разных сферах деятельности (технической, биологической, социальной, экономической, политической) и являются основным продуктом деятельности организуемых в этих сферах систем управления.

Значимость эффективных решений в социальной сфере, которая включает в себя техническую, экономическую и политическую области деятельности человека, необходимость специальных подходов к принятию решений потребовали выделения особой категории решений, получивших название *управленческих*. Менеджера, принимающего такие решения, называют *лицом*,

принимающим решения (ЛПР). Иногда управленческие решения называют *организационными решениями.*

Управленческим решением называется решение, разработанное, принятое и реализованное в социальной сфере, направленное на выбор оптимальной (или рациональной) альтернативы выхода объекта управления из критической, т.е. проблемной, ситуации или на поиск эффективного варианта использования имеющихся возможностей.

Принятие УР и их реализация на объекте управления являются основным содержанием труда менеджера. При этом главным критерием успешной работы менеджера считается умение находить и принимать правильные решения, т. е. такие УР, которые позволяют организации успешно функционировать и развиваться и имеют минимум негативных последствий.

В теории менеджмента выделяют следующие типы УР:

- *запрограммированные*, которые разрабатываются на основе математических закономерностей;

- *незапрограммированные*, к которым не следует применять строгие математические методы ввиду наличия факторов непредсказуемости и неопределенности;

- *компромиссные УР*, затрагивающие интересы нескольких сторон (ЛПР, коллективов, организаций, регионов, государств) и разрабатываемые представителями этих сторон с позиции учета взаимных интересов и нахождения консенсуса (УР, устраивающие с некоторыми потерями все стороны);

- *интуитивные УР*, принимаемые на основе озарения, интуиции, «шестого чувства»;

- *УР, основанные на суждениях* (здравом смысле, опыте, статистике, логике рассуждений);

- *рациональные УР*, принятие которых основано на определенном алгоритме последовательно выполняемых этапов, использовании системного подхода, анализе предварительно отобранных альтернатив возможных решений и выборе наиболее подходящей для данной конкретной ситуации альтернативы.

Классификация УР проводится по следующим основным признакам.

Функциональная направленность. Различают УР в сфере действия общих, связующих и частных (специфических) функций управления. Общие функции управления любым социальным объектом следующие: планирование, организация, мотивация, контроль. Связующие функции управления – это коммуникации и принятие решений. Частные функции управления определяются спецификой объекта управления. Для производственного предприятия (государственного и муниципального) могут рассматриваться следующие функции: 1) технико-экономическое планирование; 2) оперативное управление основным производством; 3) техническая подготовка производства; 4) управление персоналом; 5) управление трудом и заработной платой; 6) управление материально-техническим обеспечением; 7) сбыт-маркетинг; 8) логистика (управление транспортно-складскими операциями по товародвижению); 9) оперативное управление вспомогательным

производством; 10) управление качеством продукции; 11) управление финансово-бухгалтерской деятельностью; 12) управление развитием предприятия (инвестиционный и инновационный менеджмент).

Организация разработки. Различают индивидуальные, коллегиальные, коллективные и корпоративные УР. Соответственно для них потребуются различные методы организации разработки и реализации решений.

Обеспечение управления. Различают следующие обеспечивающие подсистемы управления объектом социальной сферы: а) организационно-правовое и методическое обеспечение; б) информационное обеспечение; техническое обеспечение; г) программное обеспечение; д) ресурсное обеспечение. По каждому из этих обеспечивающих функционирование системы управления направлений требуется разработка и реализация УР. Также можно провести параллель по отнесению всех этих обеспечивающих компонентов на само УР.

Время действия. По этому признаку выделяют стратегические, тактические, оперативные УР. Естественно, что для УР с разным временным лагом предъявляются различные требования по времени и трудозатратам на разработку. Оперативные УР требуют быстроты реакции и наименьшей трудоемкости для их разработки.

Причины, вызывающие необходимость УР. По этому признаку различают: а) ситуационные УР, обусловленные созданием нежелательной (конфликтной) ситуации на объекте управления по какой-либо из функций управления, что требует принятия решения по ее устранению; б) по предписанию вышестоящего руководства, которое намечает новые задачи или более жесткие сроки исполнения ранее выданных заданий. И то, и другое указание требуют пересмотра ранее принятых решений, их корректировки с учетом изменения планов руководства; в) программные причины вызывают необходимость принятия УР как для разработки самой программы действий, так и в случаях отклонений от хода ее выполнения; г) инициативные причины характеризуют настрой ЛПР на разработку УР по наилучшему использованию имеющихся возможностей на объекте управления (недоиспользованных производственных мощностей, остатков материальных, финансовых и др. видов ресурсов).

По числу критериев, оценивающих качество управления, принимаемые УР делятся на однокритериальные и многокритериальные. Критерии используются для оценки возможных альтернатив решения с целью выбора наилучшего в данных условиях. Более качественный выбор может быть произведен при многокритериальном (многостороннем) подходе. Поэтому многокритериальные УР на практике наиболее распространены, хотя в теории принятия решений глубоко разработан математический аппарат принятия однокритериальных решений.

По прогнозируемости результатов реализации УР делятся на две разновидности; с определенным результатом, рассчитанным на стадии разработки и принятия УР (это характерно для запрограммированных решений) и с вероятностным исходом, что характерно для объектов с частичной или полной неопределенностью или непредсказуемостью параметров или звеньев

объекта.

Обзор типологии моделей объектов УР

Модели объектов, применяемые при разработке УР, можно классифицировать по нескольким признакам.

1. По общему виду модели:

- описательные неформализованные (в т. ч. социальные);
- графические;
- масштабные (физические);
- аналоговые;
- математические.

2. По учету фактора времени:

- статические;
- динамические.

3. По учету фактора неопределенности:

- детерминированные;
- стохастические (вероятностные).

4. По виду математических моделей:

- модели математического программирования (линейного, нелинейного, динамического, стохастического, дискретного);

- сетевые модели – отображение реальных систем и объектов в терминах теории графов (сетевые графики) – используются для планирования процессов и работ;

- игровые модели – используются для описания и исследования конкретных ситуаций, возникающих при наличии у элементов системы различных, зачастую противоположных целей. Формальным аппаратом игровых моделей является теория игр, позволяющая исследовать конфликтные ситуации, в которых ни одна из сторон не может полностью определять и контролировать ход событий. Игра – формализованная модель реальной ситуации, ведущаяся по определенным правилам, задающим возможные варианты действий сторон, последовательность их чередования и количественный результат, к которому приводит выбранная совокупность действий сторон. Цель игры – выработка рекомендаций по рациональному образу действий каждой стороны в ходе реальной конфликтной ситуации. Деловые игры – одно из действенных направлений активного обучения искусству управления производственным коллективом;

- теоретико-множественные модели, в основе которых лежит язык теории множеств;

- программные (алгоритмические) модели, представляют собой программы или комплексы программ, реализуемых на ЭВМ;

- эвристические модели, в которых связи между входами и выходами системы представлены на основе некоторых не имеющих строгого доказательства предположений о работе системы (на основе инженерного опыта, интуиции);

- имитационные модели, к которым относится широкий класс моделей,

отражающих взаимодействия между элементами систем с учетом динамики и неопределенности их поведения, задаваемой вероятностями предполагаемых исходов. Для этого класса моделей разработан алгоритмический язык имитационного моделирования CPSS;

-экономико-математические модели, к категории которых можно отнести целую гамму моделей и, соответственно, теоретических исследований по их разработке и применению. Общее, что объединяет их - это область применения для описания экономических объектов и процессов. К этому классу моделей можно отнести: модели теории расписаний или очередей; модели управления запасами; балансовые модели; аналитические модели. Среди последних можно выделить функционально-стоимостной анализ (ФСА) как метод системного исследования, применяемого при проектировании объектов (изделий, процессов, структур) с целью повышения полезного эффекта (отдачи) на единицу совокупных затрат за жизненный цикл объекта. Особенность проведения ФСА заключается в установлении целесообразности набора функций, которые должен выполнять проектируемый объект в конкретных условиях, либо в необходимости функций существующего объекта. Это также статистические модели, среди которых можно выделить модели регрессионного и корреляционного анализа – факторного анализа, целью которого является установление влияния отдельных факторов на результативный признак (полезный эффект машины, элементы совокупных затрат, производительность труда и т.д.), с последующим ранжированием факторов для разработки организационно-технических мероприятий по улучшению результата работы организации. К экономико-математическим относятся также и транспортные модели выбора оптимального маршрута перемещения груза и др.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Какова роль коммуникаций в управлении? Опишите основные этапы коммуникационного процесса.
2. От чего зависит эффективность коммуникаций?
3. Что такое управленческое решение? Какую роль играет процесс принятия решений в управленческой деятельности?
4. Какие вы знаете типы управленческих решений?
5. Перечислите типы моделей объектов управленческих решений.

5. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР В ОРГАНИЗАЦИИ

5.1 Групповая динамика в менеджменте

Группа — это совокупность людей, которые вступают в такое взаимодействие, когда каждый человек оказывает влияние на других людей и одновременно находится под их влиянием. Группа – это семья, отдел, где человек работает, группа друзей, группа студентов и др.

Организация включает различные группы. Ранее уже отмечалось, что организация имеет сложную структуру, которая включает ряд подразделений. Их коллективы также являются группами. Количество и состав групп, их численность определяются основными характеристиками организации, условиями ее функционирования.

Организацию можно рассматривать как объединение нескольких групп. Все они создаются по воле руководства для организации производственного процесса и носят название *формальных групп*. Их функциями являются выполнение конкретных задач и достижение конкретных целей. Часто заключительным этапом процедуры формирования таких организаций является их государственная регистрация.

Формальные и неформальные группы

Формальная группа - группа, специально сформированная руководством посредством организационного процесса. Ее целью обычно является выполнение определенной работы.

Основными типами формальных групп являются:

1. Группа руководителя, включающая руководителя и его непосредственных подчиненных.

2. Рабочая (целевая группа). Она также имеет руководителя, но члены группы имеют более широкие возможности в определении подходов к решению задачи. Это позволяет членам групп удовлетворять потребность более высоких уровней.

3. Комитеты - группы, которым делегированы полномочия для решения конкретной задачи. Комитеты принимают решения коллективно.

Неформальные группы - спонтанно возникающие в процессе функционирования организации группы людей, регулярно вступающих во взаимодействие между собой.

Неформальная организация - это ряд взаимодействующих неформальных групп.

Исходным пунктом исследования неформальных групп явились эксперименты Э. Мэйо. В процессе их проведения новое качество общения не только проявилось, но и было изучено. Люди выступали и как члены формальных групп данной организации, и как участники эксперимента. Интерес к его проведению, новизне условий, повышенное и даже завышенное внимание к участникам привели к резкому росту эффективности их работы. Важным аспектом эксперимента стало и изменение формы контроля

исполнителей. Предоставление им большей свободы в принятии решений привело к осознанию социальной ответственности за результаты деятельности.

В процессе экспериментов планировалось дать оценку, определить пороговые значения традиционных факторов роста эффективности, учитываемых при организации мотивации, - условий и организации труда, форм и размеров оплаты, видов и форм дополнительного вознаграждения. Реально в процессе эксперимента произошли изменения межличностных отношений, возникли неформальные группы. В этих группах члены организации удовлетворяли свои потребности в принадлежности (участники эксперимента), получении помощи (от руководства, организаторов эксперимента), общении (с участниками, организаторами эксперимента, руководителями организации), защите.

Основные характеристики неформальных организаций

К числу основных характеристик таких организаций относятся:

1. Осуществление *неформального контроля* через установление и поддержание норм общения, поведения, использование мер, санкций.

2. *Отношение к переменам*, включающее:

а) сопротивление переменам, поскольку, например, приход нового руководителя приведет к появлению новых фаворитов; новая технология вызовет изменения в структуре коллектива, возможна потеря рабочих мест;

б) неадекватную оценку последствий перемен, недооценку собственных адаптационных способностей, завышенные представления о требованиях.

3. *Наличие неформальных лидеров*, которые отличаются от руководителя прежде всего механизмом их назначения. Однако руководитель (формальный лидер) и неформальный лидер имеют много общего в средствах воздействия на группу, организацию.

Выдвижение неформального лидера определяется в первую очередь мерой соответствия систем ценностей группы и лидера, а также помощью лидера в достижении целей группы, ее сохранении и укреплении.

Управление неформальной организацией осуществляется по следующей цепочке:

- создание формальной организации, включающее определение системы ценностей членов организации, цели и видов деятельности организации, необходимых для достижения ее целей;

- решение конкретных задач, обеспечивающих достижение целей;

- взаимодействие между исполнителями в процессе решения задач;

- формирование среды общения исполнителей, влияющей на выполнение задач, достижение целей организации;

- воздействие среды общения, а также целей организации на интересы членов формальной организации, удовлетворение их потребностей;

- появление неформальных групп, влияющих на достижение целей формальной организации;

- появление лидера неформальной группы, отражающего систему ценностей членов группы, обеспечивающего достижение целей группы (сохранение и укрепление группы, защиту ее членов);

- возможное негативное воздействие неформальных групп на достижение целей формальных организаций. Оно может заключаться в сопротивлении переменам. Этому способствуют и недостаток либо недостоверность информации, слухи о возможных негативных следствиях перемен (потеря рабочего места, требование повышения уровня квалификационных требований, снижение заработка и т.д.). Ясно, что в этих условиях работники пытаются найти защиту, объединяясь в неформальные группы.

В подобной ситуации руководитель формальной организации должен:

- дать объективную оценку неформальной группы, ее деятельности;
- учесть (по возможности) предложения членов неформальной группы;
- принимать решения с учетом их воздействия на неформальную группу и влияния этой группы на формальную организацию, ее цели;
- привлекать членов неформальной группы к принятию решений;
- оперативно распространять точную информацию.

Комитеты в организации

Важнейшая характеристика комитетов - наличие делегированных им полномочий для решения определенных задач и групповое принятие решений.

Основные типы комитетов:

1. *Специальный* комитет, создаваемый на определенный срок для достижения конкретной цели. Примером здесь могут быть комитеты для подготовки мероприятий (оргкомитеты фестивалей, научных конференций, семинаров), ликвидации последствий стихийных бедствий, жюри конкурсов, судейские коллегии соревнований и т.д.

2. *Постоянные* комитеты, решающие определенный круг задач. Постоянными комитетами в акционерных обществах являются совет директоров, ревизионная комиссия. В структуре администрации Калининградской области имеются комитеты потребительского рынка, экономики и прогнозирования, развития СЭЗ, образования и науки и т.д. В банках важную роль играет кредитный комитет.

Формально созданным комитетам могут быть делегированы линейные или штабные полномочия. Например, совету директоров акционеры делегируют линейные полномочия. Совет директоров может делегировать линейные полномочия председателю правления. В свою очередь председатель правления может делегировать штабные полномочия экспертному совету.

Важную роль в организации могут играть и *неформальные* комитеты. Они обретают власть потому, что отвечают чьим-то интересам. Примером здесь могут быть довольно многочисленные в нашей стране комитеты вкладчиков, инвесторов различных финансовых институтов - инвестиционных фондов, компаний, банков. Под влиянием этих комитетов была принята система мер по компенсации потерь населения от недобросовестной деятельности финансовых институтов.

Применение в управлении комитетов, как и любого другого инструмента, имеет и определенные преимущества, и отдельные недостатки. Следовательно, необходимо определение границ, условий и предпосылок эффективного применения комитетов.

5.2 Руководство: власть и партнерство

Управление осуществляется через воздействие. Если рассматривать возможности воздействия руководителя на подчиненных, то можно предположить следующие его варианты:

- *воздействие через силу*. То есть физическое принуждение, как, например, при использовании рабского труда;

- *воздействие через положительное (отрицательное) подкрепление*. То есть использование стимулов и мотивов для побуждения человека к исполнению желаемых руководителю действий;

- *воздействие на основе использования власти*. То есть через оказание психологического влияния.

В менеджменте большинство воздействий осуществляется через оказание влияния на основе имеющейся власти

Влияние – это психологическое (эмоциональное или рассудочное) воздействие, которое оказывается на подчиненных с целью изменения их поведения. Влияние может оказываться через просьбу, пожелание, распоряжение, приказ, мнение, идею.

Мотивирование и стимулирование используется, однако руководителю весьма затруднительно каждый раз при обращении к подчиненному предлагать ему что-либо в ответ на его действия. Например, руководитель ожидает от подчиненного выполнения рабочей операции, входящей в его должностные обязанности, – он не обдумывает, применительно к этой операции, способов его стимулирования. Предполагается, что работник должен выполнять свою работу. Поэтому, в нормальных условиях, руководителю достаточно лишь отдать ему указания, а подчиненный должен их выполнить. Это и есть влияние через имеющуюся у руководителя власть.

Власть – это возможность и способность оказывать влияние на деятельность людей.

Различают власть *формальную и реальную*. Обычно власть «вручается» человеку с должностью, так как руководящая должность предполагает наличие властных полномочий. Власть, которую дает должность, является *формальной властью*.

Формальной властью обладают все руководители. Однако на практике можно заметить, что два руководителя одинакового уровня в управленческой иерархии имеют разный уровень реальной власти.

Это может быть связано с тем, что один из руководителей имеет более высокий авторитет у подчиненных, является признанным экспертом по вопросам работы своего подразделения, обладает достойными уважения человеческими качествами. В то же время замечено, что подчиненные с большей готовностью подчиняются руководителю, которого уважают. В результате, при одинаковом уровне властных полномочий, реальной власти больше у того, кто обладает более высоким авторитетом.

Таким образом, формальная власть в сочетании с готовностью людей подчиняться носителю этой власти составляет *власть реальную*.

Власть является *потенциалом влияния*. Мы говорим, что власть это потенциал, потому, что она существует не только тогда, когда используется. Она может существовать, но не использоваться.

Руководитель обладает властью над своими подчиненными в результате их зависимости от него в заработной плате, удовлетворении социальных потребностей, предоставлении работы и т. д. Но и подчиненные обладают определенной степенью власти над руководителем: получение информации, неформальные контакты, желание выполнять работу.

Эффективный руководитель должен пользоваться своей властью в разумных пределах, чтобы у подчиненных не возникло желания проявить свою власть, что могло бы снизить эффективность управления, т.е. необходимо поддерживать баланс власти, добиваться выполнения поставленных целей и не вызывать непокорности подчиненных.

Профессора Мичиганского университета Р. Френч и Б. Рэйвен предложили следующую классификацию власти:

1. *Власть, основанная на принуждении*. Она базируется на убеждении подчиненного в том, что руководитель, имеющий власть, может помешать удовлетворению какой-либо потребности или произвести другие нежелательные действия.

2. *Власть, основанная на вознаграждении*. Подчиненный верит, что руководитель обладает возможностью удовлетворить его потребности.

3. *Экспертная власть*. Подчиненный убежден, что специальные знания руководителя позволят удовлетворить его потребность.

4. *Эталонная власть*. Руководитель обладает свойствами, вызывающими у исполнителя желание ему подражать.

5. *Законная власть*. Подчиненный верит, что руководитель имеет право приказывать, так как находится на более высоком уровне управленческой иерархии. Законность власти основана на делегировании полномочий по управлению.

Власть, основанная на принуждении, ассоциируется со страхом лишиться или не получить удовлетворения потребности (защиты, любви, уважения, работы, положения в обществе). Эта форма власти дает временный эффект. При длительном ее применении появляются скованность, отчуждение, происходит текучесть кадров.

В условиях экономической нестабильности и снижения жизненного уровня трудящихся самой эффективной является *власть, основанная на вознаграждении*. В этом случае имеет место положительное подкрепление воздействия вознаграждением, которое активизирует исполнительскую деятельность подчиненного. Степень влияния вознаграждения определяется пониманием его ценности. Естественно, что для разных исполнителей восприятие ценности будет различным. Величина вознаграждения должна восприниматься равнозначной степени влияния руководителя. Но поскольку деньги или более престижная должность не всегда оказывают необходимое

влияние, то руководитель должен уметь использовать и другие формы власти.

В формально организованных структурах преимущественно используется *законная власть*. Традиционно люди подчиняются начальникам, занимающим определенные должности. Традиция обладает безличностью. Подчиненный реагирует не на личность, а на должность. В этом случае имеет место подчинение системе в целом.

Особо можно выделить *власть примера (эталонную власть)*. Эта власть основана на личных свойствах руководителя и носит название харизмы. Харизма – это влияние, основанное на свойствах личности руководителя или его способности привлекать сторонников.

Харизматическая личность наделена следующими чертами: внушительная внешность, независимый характер, умение говорить и держаться в коллективе. Создается впечатление, что окружающие находятся под энергетическим воздействием этой личности. Если подчиненные видят в лидере идеальные в их понимании черты, достойные подражания, они подчиняются ему беспрекословно.

Разновидностью власти является власть, основанная на вере исполнителя в то, что лидер обладает знаниями и способностью удовлетворять потребности. Это *экспертная власть*. К ней также относится власть специалистов.

Партнёрство как фактор повышения управляемости

В менеджменте *партнерством* можно считать управление, осуществляемое на основе участия членов коллектива или группы в совместной работе, в том числе в разработке и принятии решений.

В практике управления для налаживания отношений партнерства могут использоваться различные способы:

- привлечение работников к совместной постановке целей;
- привлечение сотрудников к совместной выработке управленческих решений;
- разъяснение работникам перспектив развития организации и ее подразделений;
- реализация действий, направленных на сплочение трудового коллектива, (организация праздничных мероприятий, совместного отдыха и др.);
- организация групповой работы над решением какой-либо производственной проблемы.

5.3 Стили руководства и лидерство

В процессе управления у руководителя вырабатывается повседневная манера поведения по отношению к подчиненным, посредством которой он оказывает на них влияние в целях достижения целей организации. Это поведение и принято называть *стилем* руководства.

Стили классифицируются, на автократический и демократический. Другие авторы называют их соответственно «сосредоточенный на работе» и «сосредоточенный на человеке».

Кратко разберемся в приведенных стилях . Автократ - это откровенный

деспот. Он "все знает сам" и - не терпит возражений. Своим подчиненным он представляет лишь минимум информации. Он никому не доверяет и может никого не ставить в известность о своих намерениях. С подчиненными неприветлив, старается все делать сам, импульсивен, склонен к поспешным решениям: от одной крайности бросается к другой. Автократ способен менять направления и политику так же часто, как он открывает и закрывает двери в кабинеты своих подчиненных. Людей он считает пешками, талантлив, груб, безжалостен. Он выбрасывает сильных и оригинальных людей, которым не хватает подобострастия. Его окружает хор поддакивающих. В таких условиях лучшим работником будет считаться тот, кто умеет отгадывать мысли босса. В этой атмосфере процветают сплетни, интриги и доносы. Некоторые работники многим ему обязаны, он не только пугает и наказывает, но и награждает. Однако такая система самостоятельности не воспитывает, со всеми вопросами помощники, заместители и начальники бегут к "главному". Если в фирме президент-автократ, то он всех будоражит, создает кратковременную активность и составляет после себя неразбериху. Никто толком не знает, что он сказал и как он будет реагировать на те или иные события. Он непредсказуем.

Авторитарный стиль руководства лежит в основе абсолютного большинства конфликтов и бед благодаря стремлению высшего управляющего к единовластию. Претензия автократа на компетенцию во всех вопросах порождает хаос и в конечном счете влияет на эффективность работы. Автократ парализует работу аппарата, на который он опирается. Он не только теряет лучших работников, но и создает вокруг себя враждебную атмосферу, которая угрожает ему самому. Подчиненный зависит от него, но и он во многом зависит от них. Недовольные подчиненные могут его подвести и дезинформировать. А, кроме того, запуганные работники не только ненадежны, но и работают не с полной отдачей.

Демократический стиль руководства предполагает взаимодействия на уровне "взрослый" - "взрослый". У руководителя и подчиненного в этом случае возникает чувство доверия и взаимопонимания. Руководитель ведет себя в данном случае как один из членов группы: каждый сотрудник может при нем свободно выражать свои мнения по разным вопросам, не опасаясь какой-либо мести, либо одергивания. В зависимости от выполняемой задачи руководство группой может передаваться от одного участника к другому. Ответственность за неудачи руководитель разделяет с группой. Большинство проблем, вставших перед коллективом, обсуждается коллективно. Руководитель-демократ старается чаще советоваться с подчиненными, не проявляет своего превосходства и правильно реагирует на критику. За последствия принятых решений ответственность не перекладывает на подчиненных. Стремление прислушиваться к мнению своих сотрудников по самым разным вопросам объясняется не тем, что сам он этого не понимает, а убеждением в том, что при обсуждении всегда могут возникнуть нюансы, позволяющие улучшить технологию процесса реализации решения. Такой руководитель не считает для себя зазорным соглашаться на компромисс, либо вообще отказаться от принятого решения, если логика подчиненного убедительна. Там, где автократ

действовал бы приказом и давлением, демократ старается убедить, доказать целесообразность решения проблемы и выгоды, которую могут получить сотрудники.

Хорошо знающий дело и обстановку в группе подчиненных, он старается использовать рефлексивные методы управления, а при осуществлении контроля обращает особое внимание на конечный результат, не дергая по мелочам. Такая обстановка создает условия для самовыражения подчиненных, у которых развивается самостоятельность, и тем самым способствует восприятию достижения целей, стоящих перед коллективом, как своих собственных.

Такая обстановка, создаваемая демократом, носит и воспитательный характер, и позволяет достигать цели с малыми издержками. В этом случае происходит положительный резонанс власти: авторитет мундира подкрепляется авторитетом личным. Управление происходит без грубого нажима, опираясь на способности людей, уважая достоинства, опыт, возраст и пол.

К. Левин выделяет *либеральный стиль*. При либеральном руководителе подчиненные получают почти полную свободу по выработке своих целей и сами же свою работу контролируют. В решении вопросов руководитель принимает минимальное участие.

Либеральный стиль руководства характеризуется безынициативностью, невмешательством в процесс тех или иных работ. Либерал предпринимает какие-нибудь действия только по указаниям вышестоящего руководства, стремится уклониться от ответственности за решения их. Обычно в такой роли выступают люди недостаточно компетентные, не уверенные в прочности своего служебного положения. Либералы непринципиальны, могут под влиянием разных людей и обстоятельств изменять свое решение по одному и тому же вопросу. В организации, где руководитель - либерал, часто важные вопросы решаются без его участия.

Во взаимоотношениях с подчиненными либерал корректен и вежлив. Положительно реагирует на критику, не требователен к подчиненным и не любит контролировать их работу.

В стремлении приобрести и укрепить авторитет он способен предоставлять подчиненным различного рода льготы, выплачивать незаслуженные премии, посылать в интересные командировки без видимой необходимости.

Таким образом, либерал старается поддерживать свой авторитет. Может за нерадивого подчиненного сам выполнить работу, не любит увольнять плохих работников.

В настоящее время в зарубежной практике управления выделяют четыре вида руководства: 1) жесткий авторитарный (жесткая диктатура), 2) благожелательный авторитарный (благожелательное самовластие), 3) совещательный, 4) коллегиальный.

Жесткую диктатуру (жесткий авторитарный тип руководства) не следует считать совершенно непригодной хотя бы потому, что история человечества знает немало примеров ее действенности. Например, такой тип руководства применялся при сооружении египетских пирамид и т.д.

Опыт свидетельствует, что к жесткому авторитарному типу руководства склонны прибегать две категории управляющих: 1) не имеющие достаточной квалификации и не знающие лучших методов воздействия на подчиненных, 2) управляющие с гипертрофированным мнением о собственных достоинствах и нуждающиеся в беспрекословном повиновении подчиненных, с тем, чтобы подчеркнуть свою значимость.

Благожелательным автократом считают такого руководителя, который заботится как об успешном решении своих задач, так и о благополучии своих подчиненных. Выдвигая на первый план решение поставленных им задач, он учитывает также желания, чувства и потребности своих подчиненных. По мере возможности благожелательный автократ проявляет заботу о подчиненных и сообщает им, на чем базируются принимаемые им решения.

Принимая решения, он может требовать от подчиненных информации о фактическом положении дел однако он не слушает их рекомендаций. Благожелательный автократ не позволяет им принимать самостоятельные решения и не допускает к участию в подготовке собственных решений.

Он относится к подчиненным тепло, дружески, вежливо и с уважением. Он не считает их людьми "второго сорта", а скорее, рассматривает их как равных. Он не подчеркивает своей значимости и положения и не указывает подчиненным на их место. Однако вопрос о том, кто истинный хозяин положения, ни у кого не возникает.

Этот стиль руководства точнее всего можно назвать совещательным. Руководитель в этом случае предлагает подчиненным курс действий. Он ждет от них честного отношения и оставляет открытой возможность для выдвижения новых альтернатив, т.е. подчиненные могут убедить его принять предлагаемое ими решение. При этом не следует, однако, думать, что каждый будет иметь равное право голоса. Руководитель в конечном счете принимает решение единолично. Он полностью принимает всю ответственность за это решение, даже если оно базировалось на оказавшихся неудачными советах подчиненных.

При коллегиальном руководстве руководитель привлекает подчиненных к процессу подготовки решений. Он просит их предлагать альтернативные решения проблемы и рассматривает такие предложения наравне с собственными. Располагая полным перечнем альтернатив, он вместе с подчиненными выбирает из них лучшую. Такой руководитель не демонстрирует своей власти при подготовке решений. Он принимает решение предложенное группой, даже если оно не совпадает с его собственным.

Данное выше описание власти и ее источников в организации тесно связано с лидерством. В основе *лидерства* лежат отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе. Лидерство является одним из важных механизмов реализации власти в группе и, пожалуй, самым эффективным. В практике управления лидерство - это способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их работать для достижения целей.

Не зря главные надежды сегодня менеджмент возлагает на сильного хозяйственного лидера - носителя организационных перемен.

Канонизированными героями современного бизнеса стали руководители ведущих корпораций - Л. Якокка из Крайслера". Дж. Уэлч из "Дженерал электрик", П. Гиллен-хаммор из "Вольво", А. Морита из "Сони" и др. Борьба с бюрократизмом в руководимых ими компаниях представляет собой радикальную перестройку хозяйственного механизма, затрагивающую и технологические нововведения, и замену организационных структур, и пропаганду новых ценностей компании, и использование обновленного управленческого инструментария.

Сравнивая группы с низкой и высокой производительностью труда в различных отраслях производства, профессор Р. Лайкерт из Мичиганского университета разработал систему классификации лидерства, альтернативную системе МакГрегора: первый класс - лидер, сосредоточенный на работе (по теории МакГрегора – Х), второй – лидер, сосредоточенный на человеке, — Y. Лидер, сосредоточенный на работе, всегда озабочен правильной постановкой задачи и способами роста производительности труда. Лидер, сосредоточенный на человеке, тоже ставит своей целью рост производительности труда, но только путем совершенствования человеческих отношений. Он заботится о нуждах подчиненных, росте их профессионализма, но без мелочной опеки.

Однако позже было установлено, что, сосредоточиваясь только на работе, руководитель не может совсем не уделять внимания людям. Он вынужден в какой-то степени стимулировать человеческие отношения, удовлетворять потребности подчиненных. Авторитарный подход и подход с позиции человеческих отношений имеют много своих приверженцев. И тот и другой в практике управления зарекомендовали себя положительно. Разумеется, что нейтральным моментом в оценке того или другого стиля должны быть удовлетворенность работой и высокая производительность труда. Однако на практике рост этих показателей связать преимущественно с каким-то одним стилем нельзя. Удовлетворенность работой и высокая производительность труда могут быть результатами управления авторитарного руководителя. И наоборот, противоположными могут быть результаты при демократическом стиле управления.

Как и управление в целом, лидерство в какой-то мере является искусством, поэтому эффективным окажется лидер, способный при необходимости изменить стиль руководства, т. е. ориентироваться на реальные условия производства и окружающей среды. Такой подход позволяет говорить об *адаптивном руководстве*.

В теории управления используются *три подхода к определению эффективности лидерства*: с позиции личных качеств, поведенческий и ситуационный подходы. К *личным качествам* лидера, определяющим эффективное влияние на подчиненных, относятся: высокий уровень интеллекта и знаний, честность, правдивость, инициативность, юридическое и экономическое образование, уверенность в себе. Однако нельзя говорить о сумме конкретных качеств, которые обязательно дадут эффективный результат в управлении. Исследования показали, что в различных ситуациях лидеру необходимо использовать свои разные качества, а, следовательно, по-разному

влиять на подчиненных. Сторонники поведенческого подхода считают, что эффективность влияния определяется не личными качествами лидера, а обобщенными видами поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей, т. е. стилем руководства.

Но нельзя забывать и о других факторах. Личные качества руководителя и его поведение определяют успех с учетом потребностей и личных качеств подчиненных, характера задания, воздействия окружающей среды. Необходим ситуационный подход к определению лидерства, личные качества руководителя и стиль поведения должны соответствовать определенной ситуации.

5.4 Конфликты в системе менеджмента

Самое общее определение *конфликта* (от лат. *conflictus* – столкновение) – столкновение противоречивых и несовместимых сил. Более полное определение – противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствие согласия между двумя или более сторонами.

Конфликт, возникающий в организации, называют организационным, в частности это диспуты, конфронтации, противоречия и т.д. Организационный конфликт может принимать множество форм. Какой бы ни была природа организационного конфликта, менеджеры должны проанализировать его, понять и уметь управлять им. Модель конфликта представлена на рисунке 13.

В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоположные позиции сторон по какому-то вопросу, либо противоположные цели или средства их достижения в данных обстоятельствах, либо несовпадение интересов, желаний, влечений оппонентов и т.д. Конфликтная ситуация, таким образом, обязательно включает объекты и субъекты конфликта. Это и есть база конфликта.

Чтобы конфликт начал развиваться, необходим инцидент, когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой. Инцидент может возникнуть как по инициативе субъектов конфликта (оппонентов), так и независимо от их воли и желания, вследствие либо объективных обстоятельств, либо случайности.

Конфликт может быть *функциональным*, полезным для членов трудового коллектива и организации в целом, и *дисфункциональным*, снижающим производительность труда, личную удовлетворенность и ликвидирующим сотрудничество между членами коллектива.

Результат конфликта, в основном, не зависит от того, насколько эффективно им управляет менеджер. Поэтому нужно знать не только природу, но и типы конфликтов.



Рис. 13. Модель конфликта

Типы конфликтов

1. *Внутриличностный* конфликт. Он возникает тогда, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования. Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личностными требованиями или ценностями.

2. *Межличностный* конфликт. Это тип конфликта, пожалуй, самый распространенный. Чаще всего, это борьба руководителя за ограниченные ресурсы, рабочую силу, финансы и т.д. Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей, то есть люди с разными характерами, несовместимыми темпераментами просто не в состоянии ладить друг с другом.

3. *Конфликт между личностью и группой*. В связи с тем, что производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки, бывает так, что ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности. В этом случае возникает конфликт. Другими словами, между личностью и группой появляется конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы.

4. *Межгрупповой* конфликт. Как известно, организации состоят из множества как формальных, так и неформальных групп.

5. Кроме того, конфликты классифицируют и по степени проявления: *скрытые* и *открытые*.

Скрытые конфликты затрагивают обычно двух человек, которые до поры до времени стараются не показывать вида, что конфликтуют. Но как только у одного из них «сдают» нервы, скрытый конфликт превращается в открытый. Различают также *случайные, стихийно возникающие и хронические*, а также *сознательно провоцируемые* конфликты. Как разновидность конфликта выделяют и *интриги*. Под *интригой* понимаются намеренно нечестное действие, выгодное инициатору, которое вынуждает коллектив или личность к определенным поступкам и этим наносит коллективу и личности ущерб.

Причины конфликтов

Каждый конфликт имеет свою причину (источник) возникновения. Причины, порождающие конфликты, можно сгруппировать.

1) Недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных групп и работников.

2) Усталость организационной структуры, нечеткое разграничение прав и обязанностей.

3) Ограниченность ресурсов.

4) Недостаточный уровень профессиональной подготовки.

5) Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других.

6) Противоречие между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что вынужден делать по требованию руководителя.

7) Различия в манере поведения и жизненном опыте.

8) Неопределенность перспектив роста.

9) Неблагоприятные физические условия.

10) Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера.

11) Психологический феномен.

Методы разрешения конфликтов

Существуют три точки зрения на конфликт:

1) менеджер считает, что конфликт не нужен и наносит только вред организации. И, поскольку конфликт – это всегда плохо, дело менеджера – устранить его любым способом;

2) сторонники второго подхода считают, что конфликт – нежелательный, но распространенный побочный продукт организации. В этом случае считается, что менеджер должен устранить конфликт, где бы он не возник;

3) менеджеры, придерживающиеся третьей точки зрения, считают, что конфликт не только неизбежен, но и необходим и потенциально полезен. Они полагают, что как бы ни росла и управлялась организация, конфликты будут возникать всегда, и это вполне нормальное явление.

В зависимости от точки зрения на конфликт, которой придерживается менеджер, и будет зависеть процедура его преодоления. В связи с этим выделяют две большие группы способов управления конфликтом:

педагогические (беседа, просьба, убеждение, разъяснение требований к работе и неправомерных действий конфликтующих и другие меры воспитательного аспекта);

административные (силовое разрешение конфликта – подавление интересов конфликтующих, перевод на другую работу, различные варианты разъединения конфликтующих; разрешение конфликта по приговору – решение

комиссии, приказ руководителя организации, решение суда).

Особую сложность для менеджера представляет нахождение способов разрешения межличностных конфликтов.

Поведение менеджера в условиях конфликта имеет по сути два независимых измерения:

1) *напористость, настойчивость* – характеризует поведение личности, направленное на реализацию собственных интересов, достижение собственных, часто меркантильных целей;

2) *кооперативность* – характеризует поведение, направленное на учет интересов других лиц и (лица) для того чтобы пойти навстречу удовлетворению его потребностей.

Сочетание этих параметров при разной степени их выраженности определяет пять основных способов разрешения межличностных конфликтов:

1. *Избегание, уклонение (слабая напористость сочетается с низкой кооперативностью)*. При выборе этой стратегии действия направлены на то, чтобы выйти из ситуации не уступая, но и не настаивая на своем, воздерживаясь от вступления в споры и дискуссии, от высказываний своей позиции, переводя разговор в ответ на предъявленные требования или обвинения в другое русло, на другую тему. Такая стратегия предполагает также тенденцию не брать на себя ответственность за решение проблем, не видеть спорных вопросов, не придавать значения разногласиям, отрицать наличие конфликта, считать его бесполезным. Важно не попадать в ситуации, которые провоцируют конфликт.

2. *Принуждение (противоборство)* – высокая напористость сочетается с низкой кооперативностью. При данной стратегии действия направлены на то, чтобы настоять на своем пути открытой борьбы за свои интересы, применения власти, принуждения. Противоборство предполагает восприятие ситуации как победу или поражение, занятие более жесткой позиции и проявление непримиримого антагонизма в случае сопротивления партнера. Заставить принять свою точку зрения любой ценой.

3. *Сглаживание (уступчивость)* – слабая напористость сочетается с высокой кооперативностью. Действия, которые предпринимаются при такой стратегии, направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений, на обеспечение удовлетворенности другого путем сглаживания разногласий, с готовностью ради этого уступить, пренебрегая своими интересами. Эта стратегия предполагает стремление поддерживать другого, не задевать его чувств, учитывать его аргументы. Девиз: «не стоит ссориться, так как все мы одна счастливая команда, находящаяся в одной лодке, которую не следует раскачивать».

4. *Компромисс, сотрудничество (высокая напористость сочетается с высокой кооперативностью)*. Здесь действия направлены на поиск решения, полностью удовлетворяющего как свои интересы, так и пожелания другого в ходе открытого и откровенного обмена мнениями о проблеме. Действия направлены на то, чтобы урегулировать разногласия, уступая в чем-то в обмен на уступки другой стороны, на поиск и выработку в ходе переговоров промежуточных «средних» решений, устраивающих обе стороны, при которых никто особенно не теряет, но и не выигрывает.

5. *Решение проблемы*. Предполагает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется данным стилем, не старается добиться своей цели за счет других, а

скорее ищет наилучший вариант разрешения конфликтной ситуации.

Кроме названных пяти основных в их рамках встречаются и другие приемы разрешения межличностных конфликтов:

1) координация – согласование тактических подцелей, поведение в интересах главной цели или решения общей задачи;

2) интегративное решение проблемы. Данная техника разрешения конфликта основывается на предпосылке того, что может существовать такое решение проблемы, которое включает и устраняет конфликтные элементы обеих позиции, что приемлемо для обеих сторон;

3) конфронтация как путь решения конфликта. Цель конфронтации состоит в том, чтобы вынести проблему на всеобщее обозрение. Это дает возможность свободно обсуждать ее с привлечением максимального количества участников конфликта, поощрять вступление в конфронтацию с проблемой, а не друг с другом с тем, чтобы выявить и устранить препятствия.

Цель конфронтационных заседаний – свести людей вместе на невраждебном форуме, который способствует общению. Публичное и открытое общение является одним из средств управления конфликтом.

Функции конфликтов и формы их разрешения

Кратко рассмотрим функции организационных конфликтов и способы их разрешения. Для этого акцентируем внимание на позитивных функциях. Обобщенно их можно свести к трем основным:

1. *Информативная функция.* Эта важная функция имеет две стороны, сигнализирующую и коммуникативную. *Сигнализирующая сторона* заключается в том, что администрация начинает обращать внимание на нетерпимые условия труда, произвол, различного рода злоупотребления. Стремясь не допустить эскалации конфликта, она принимает меры для смягчения создавшейся ситуации. *Коммуникативная сторона* определяется так, что для обеих конфликтующих сторон необходимо располагать информацией, позволяющей сделать выводы о стратегии и тактике своего противника, ресурсах, которыми он располагает. Расширяя свой информационный потенциал, стороны волей-неволей усиливают коммуникативный обмен друг с другом, познавая гораздо больший объем информации о факторах и причинах, интересах и целях, позициях и программах выхода из конфликта.

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

3. *Инновационная функция.* С помощью конфликта можно преодолеть препятствия на пути экономического, социального или духовного развития коллектива. Под влиянием противоборства или в результате его прекращения происходит известная трансформация состояния межличностных отношений. Правильно урегулированный конфликт улучшает психологические

характеристики коллектива и вызывает усиление социальной активности за счет изменения всех важнейших характеристик, сплоченности, авторитета, уровня идентификации с общими целями и удовлетворенности членством в организации, взаимного доверия и уважения.

К описанным выше функциям нельзя подходить с оценочными категориями. Их ценность ситуативна. Все трансформации, происходящие во время конфликта, единовременны и взаимосвязаны. Только после конфликтный анализ может вывести суммарный оценочный вектор направленности конфликта.

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

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

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

3. *Материальное стимулирование* используется в зависимости от ситуации. Обычно применяется в том случае, когда конфликт зашел слишком далеко. Соперники согласны на частичное достижение цели и хотят хоть как-то компенсировать свои потери. Посредством стимулирования можно выработать минимум доверия, в основе которого можно выработать более или менее приемлемое решение конфликта. Преимущество этого способа в его гибкости. Недостаток в его малом практическом применении, относительная безрезультатность и слабая нормативность.

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

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Что такое группа? Дайте определения формальной и неформальной группы.
2. Перечислите типы власти. Дайте краткую характеристику.
3. Какие стили руководства вы знаете?
4. Дайте определение понятию «конфликт». Опишите модель конфликта. В чем заключаются причины конфликтов?
5. Каковы методы разрешения конфликтов? Какой метод, с вашей точки зрения, является наиболее эффективным?
6. Какие функции выполняют конфликты?

6. ЭТИКА И КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

6.1. Этика и социальная ответственность в менеджменте

Одним из требований к оптимальному и социально ориентированному менеджменту является соблюдение этики и учет социофакторов в процессе управления. Поэтому при поиске решения проблем в менеджменте необходимо в структуру управления встраивать ценностный элемент – этику, который преобразует неформализованные аспекты действия по управлению объектом в систему критериев.

Этика — это учение о морали, нравственности, об обязанностях людей по отношению к родине, обществу, государству, друг к другу.

Этика включает набор принципов, позволяющих оценить поведение человека или группы людей как правильное или неправильное. Применительно к менеджменту это принципы нравственной оценки поведения менеджера по отношению к коллективу, организации, партнерам, потребителям, конкурентам, органам власти.

В отличие от нормативного поведения менеджера, регламентированного писаными законами и правилами, этические нормы не могут быть закреплены законодательно и поэтому не являются обязательными. И вместе с тем от соблюдения этих норм в большой степени зависит успешность менеджмента, а их нарушение способно нанести непоправимый ущерб организации.

В ряде случаев этические нормы соответствуют нормативным актам, что облегчает их выполнение. Так обстоит дело, например, с соблюдением законов (законопослушание этично).

Этические принципы менеджмента не являются чем-то незыблемым, окончательным. Общественное, культурное, социальное развитие, а также экономическое развитие предъявляет к менеджеру все новые моральные, нравственные требования.

Наряду с необходимостью соблюдения этических норм важнейшей нравственной задачей, решаемой менеджером, является проблема его социальной ответственности.

Социальная ответственность менеджера (менеджмента) предполагает выполнение его организацией определенных обязанностей перед обществом, необходимость добровольно участвовать в решении социальных проблем населения той страны, в которой он работает. Поскольку социальная ответственность является сугубо добровольной, она существенно отличается от нормативной, законодательно закрепленной юридической ответственности менеджера.

Социальная ответственность — обязательства организации приносить пользу обществу через использование прибылей от частного бизнеса.

Идея о том, что производство товаров и услуг не единственная цель производителей, далеко не нова. Социологи уже в начале нынешнего столетия отмечали, что каждая фирма обязана нести определенную ответственность перед обществом. В 1919 году ученые впервые высказали мысль о том, что общественность может отвергнуть предпринимательство, если его представители не возьмут на себя часть социальных проблем.

Общественное восприятие социальной ответственности в производстве за это столетие прошло через три фазы:

1. *Управление, направленное на максимизацию доходов.* Хотя многие обозреватели в начале XX столетия видели необходимость социальной

ответственности, большинство населения полагало, что производители ответственны только за свои собственные интересы. И эта точка зрения превалировала вплоть до 30-х годов.

2. *Попечительское управление.* В 30-х годах Великая депрессия в США вкупе с расширением профсоюзного движения потребовала от бизнес-организаций уделять больше внимания условиям работы, и это уже можно было назвать элементами социальной ответственности. Профсоюзы заставили фирмы уделять внимание не только вопросам прибыльности, но и уровню заработной платы, пенсионным выплатам, условиям работы и т. д.

3. *Социальное управление.* Начиная с 60-х годов менеджеры и организации действуют в условиях третьей фазы, которая представляет собой восприятие социальной ответственности как неотъемлемого элемента деятельности любой фирмы. Эта фаза основывается на том, что менеджеры и фирмы должны быть вовлечены в процесс вылечивания социальных болезней. Этот этап характеризуется возросшей социальной заботой со стороны предпринимательских кругов и влиянием потребительского движения.

Соответственно трем историческим фазам социальной ответственности существует три основные философские идеи, которые подчеркивают и предусматривают разумность каждой перспективы.

1. Традиционная философия

Традиционная философия соответствует первой фазе. Согласно этой философии главная цель предпринимательства — максимизировать прибыли и учитывать долгосрочные интересы деловой организации. Социальная ответственность определяется как производство товаров и услуг по самой низкой цене для общества. Эта философия исключает интересы групп населения, которые не являются акционерами данного производства, и перед ними фирма ответственности не несет. Согласно традиционной философии правительство, а не производители, должно заниматься социальными проблемами.

2. Философия заинтересованных лиц

Философия заинтересованных лиц соответствует второй фазе. Согласно этой философии, менеджер должен быть ответственен за определенные группы, которые связаны или могут быть связаны с целями или интересами компании. Такие группы включают в себя акционеров, потребителей, правительственные институты, конкурентов, профсоюзы, служащих, торговые ассоциации, главных поставщиков и других. В сравнении с традиционным подходом, философия заинтересованных лиц расширяет сферу социальной ответственности.

3. Утвердительная философия

Утвердительная философия соответствует третьей фазе. Эта философия наиболее широкая и сложная из всех трех. Она утверждает, что менеджер отвечает за следование фирмы общим интересам, интересам заинтересованных лиц и общества в целом. Утвердительная философия превосходит философию заинтересованных лиц в том отношении, что она обязывает менеджеров предвидеть изменения в окружающей социальной среде, в которой действует фирма, и это требует от них сочетания целей компании с общими и частными интересами общества.

Утвердительная философия стоит на позициях, утверждающих, что компания должна иметь добровольные обязательства по отношению ко всем группам общества, а не только по отношению к акционерам. Эти обязательства предполагают моральную и этическую ответственность перед обществом, которая не является официально и законодательно установленной. Те фирмы,

которые придерживаются этой философии, заботятся о широком спектре проблем и нужд общества.

Взаимосвязь сфер социальной ответственности

В попытке гармонизировать философию социальной ответственности с планами действия фирмы менеджер может рассмотреть производственную социальную ответственность в пространстве от наиболее тщательного выполнения социальных обязательств до минимального. Это пространство включает в себя следующие типы социальной ответственности: экономическую, правовую, этическую и дискреционную.

Экономическая ответственность — самая основная социальная обязанность фирмы, особенно с традиционной точки зрения. Как уже было замечено, некоторые экономисты (такие, как Милтон Фридман) видят эти обязательства только как всем привычную деятельность фирмы в рамках ее производства.

Действуя согласно экономической ответственности, менеджеры максимизируют доходы, где это только возможно. Существенная обязанность бизнеса заключается в том, чтобы предоставлять товары и услуги обществу по разумным ценам. В исполнении этой экономической обязанности компания тоже выступает как социально ответственный институт, в некоторых случаях это еще и предоставление выгодных рабочих мест для рабочей силы.

Правовая ответственность — отражает обязательства фирмы по подчинению законам, причем, как гражданским, так и уголовным, существующим в обществе, а помимо этого еще и специальным законам, которые регулируют деятельность производителей.

Этическая ответственность — обязательства, масштаб которых шире правовой ответственности фирмы, но они не являются обязательными. Некоторые действия, которые разрешены законом, нельзя назвать этическими. Например, производство и распространение табачных изделий.

Дискреционная ответственность часто имеет этические компоненты. «McDonalds» поддерживает данную концепцию, предлагая бесплатное жилье для семей, в которых серьезно больны дети, поскольку считают, что заниматься такого рода деятельностью просто необходимо. Рассматривая различия между типами социальной ответственности, нужно помнить, что экономическая и правовая ответственности — обязательны этическая — возможна, а дискреционная — желательна.

6.2. Деловой этикет

Этикет (франц. Etiquette) - в буквальном смысле, строго установленный порядок и формы обхождения при дворе манархов, в отношениях между дипломатами и т.п. Первоначально, это придворные правила поведения. Сейчас под этикетом понимают установленный порядок поведения где-либо: в учреждениях, на работе, в гостях, на природе, на переговорах, при знакомстве, за столом, в концертном зале или опере и т.д. В практике деловых отношений всегда есть какие-то стандартные ситуации, которых трудно избежать. Для этих ситуаций и вырабатывают формы и правила поведения. Набор этих правил и регулятивов составляет получил название этикета.

Деловой этикет — результат длительного отбора правил и форм наиболее целесообразного поведения, которое способствует успеху в деловых отношениях. Этика предстает как корневая основа этикета, его духовное ядро. Сам этикет носит преимущественно внешний, материализованный характер.

Можно сказать, что этикет – это ритуализованная этика.

Различают неречевой и речевой этикет. Неречевой этикет – это система разнообразных невербализованных знаков: приветствие рукой, похлопывание по плечу, объятие, размещение людей за столом по принципу иерархии, преподнесение подарков, улыбки, кивание головой, поклоны и т.п.

Речевой этикет – это часть правил ритуализованного поведения индивида в обществе, словесные формы выражения отношений между людьми в процессе коммуникаций. Эти выражения отражают сложившиеся в обществе отношения и закрепляются силой традиций.

Речевой этикет

Культура поведения в деловом общении проявляется в соблюдении правил речевого этикета, связанного с формами и манерами речи, словарным запасом и *стилем речи*.

В процессе речевого общения большое значение имеют *комплименты* — приятные слова, выражающие одобрение, положительную оценку деятельности, внешности, ума, вкуса, личностных качеств делового партнера.

Вербальный этикет предполагает правильный выбор *тона* коммуникации. Существует несколько типов тональности. Например, «тон ментора» тон является поучительно-назидательным. Иногда он идет от профессионального «кретинизма», когда человек ведет себя повсюду в соответствии со своей профессией (тон «завуча», но не в школе, а в трамвае). Есть «патетический» тон. Он одухотворяет и воодушевляет, призывает к свершению чего-либо. С его помощью можно вселить надежду, но и разжечь ненависть. Выделяют «конфронтационный тон», который вызывает у людей чувство противоречия. К спокойным относится обычный «информационный тон», служащий лишь для передачи определенных сведений. В речевом общении следует избегать крайностей, а потому не пользоваться менторской или машинообразной информационной тональностью.

Неречевой этикет

Для первого контакта нужен хороший (но не роскошный) темный костюм, светлая рубашка, галстук в тон. Строгий японский этикет даже запрещает снимать пиджаки и расслаблять узлы на галстуках, если это не предложит глава делегации (за исключением обычая *no tie session* – «встреча без галстуков»). В Европе или Америке нельзя появляться на переговорах без пиджаков (сорочки с галстуком), в спортивных куртках, джинсах, спортивных брюках.

Мимика и жестикация. Художникам давно известно, что лицо и тело человека асимметричны и левая и правая стороны отражают эмоции по-разному. Впрочем, это во многом зависит от полушарий головного мозга (левое контролирует речь, правое управляет эмоциями и воображением).

Общие правила этикета

Приведем перечень некоторых правил, которые не зависят от профессиональных особенностей той или иной деятельности. Они являются общими как для деловых людей, так и для тех, кто далек от бизнеса.

Знакомство и приветствия. Мужчина, независимо от возраста и положения, всегда представляется женщине первым. Младших по возрасту или служебному положению мужчин и женщин следует представлять более старшим. Если нет «посредников», то молодой человек представляется более старшему, мужчина — женщине, более молодая женщина — старшей. Один

человек представляется множеству людей – двум, группе, собранию.

Правила в отношении приветствий. Молодые обязаны приветствовать старших первыми, лица младшего ранга (служебного положения: и мужчины, и женщины) - старших; входящий - присутствующих. Женщина, входя в комнату, должна первой приветствовать всех присутствующих. Принятое у нас и на Западе рукопожатие при встрече или при представлении мужчины и женщины в мусульманских странах совершенно неуместно. Ислам не приемлет даже простого прикосновения лиц разного пола, если они не связаны кровными узами. Не принято обмениваться рукопожатием у народов Юго-Восточной Азии. Даме из Великобритании, Германии, Скандинавии руки не целуют: там это не принято. Достаточно простого рукопожатия. Сидящий мужчина, приветствуя даму или старшего по возрасту и/или положению человека, должен встать. Приветствуя знакомую женщину на улице, мужчина должен приподнять (или коснуться рукой) шляпу или кепи и отвесить легкий поклон. Когда приветствие сопровождается рукопожатием, мужчина должен снять перчатку (женщина может не снимать). Женщине в знак приветствия никогда не целуют руку на улице. В России принято целовать руку только *замужней* женщине. Мужчина не должен протягивать руку женщине для приветствия. Исключение - если он ее начальник. Обычно здороваются мужчина и женщина обходятся вежливым поклоном или кивком головы. Женщина первой приветствует мужчину, если она его обгоняет. Проходящий первым здоровается со стоящим или с группой стоящих. Если встречаются пары, то сначала женщины здороваются друг с другом, затем мужчины приветствуют женщин и лишь после этого мужчины приветствуют друг друга.

За столом. В работе бизнесмена часто бывают ситуации, когда находясь за столом относится к числу его профессиональных обязанностей (деловой завтрак, обед и т.п.). Общая рекомендация, если вы встречаетесь с чем-нибудь незнакомым (четыре вилки, несколько фужеров, салфетка, чаша для омовения) – не торопиться. Понаблюдайте внимательно за вашими хозяевами или «опытными людьми» и поступайте так же. Даже при допущении ошибки не стоит огорчаться, поскольку к «новичкам» относятся с пониманием (европейцы, например, ошибаются на Востоке, где едят палочками). За стол нужно садиться так, чтобы было удобно.

Дарение. Делать подарки – распространенный обычай (особенно на Востоке). В большинстве случаев подарки носят утилитарный и символический характер

6.3. Организационная культура

Важным мотивирующим условием сплочения и повышения эффективности деятельности коллектива является организационная культура. *Организационная культура* – 1) специфическая система связей, взаимодействие отношений, характерных для данной организации и ее конкретной деятельности; 2) набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, которые задают людям ориентиры их поведения и действий.

Корпоративная культура – то, что определяет, что хорошо и что плохо для фирмы; свод писанных и неписанных правил, некоторый образ поведения. Корпоративная культура определяет все: от внешнего вида до образа мыслей.

Существуют различные типы организационной культуры. Одним из влияющих факторов на формирование того или иного типа культуры являются нормы поведения.

1. культура оргдиктата – диктаторский стиль поведения руководителя как норма поведения (армия).

2. организационная демократия – демократический стиль поведения руководителя.

На основе ценностей и норм поведения формируются ориентиры организационной деятельности, т.е. предположения как и в каких направлениях должны действовать участники этой деятельности, чтобы обеспечить реализацию миссии организации. Формирование ориентиров деятельности имеет ситуационный аспект, например в ситуации «руководитель дает ошибочное указание» могут быть приняты следующие ориентиры деятельности:

1. культура послушания (немедленно приступить к исполнению);

2. культура инициативы и ответственности за результат (сообщить руководителю об ошибочности его указания и невозможности его выполнить)

3. культура декларируемого послушания и фактической самостоятельности (руководителю не возражать, но и ошибочное указание не выполнять);

4. культура демократической самостоятельности и фактического послушания (высказать несогласие с позиции руководителя, на практике действовать в соответствии с его указанием).

Культура организации имеет свое воплощение в конкретных носителях, фиксируемых в сознании и передаваемых от одних субъектов другим. В системе носителя организационной культуры выделяются две подсистемы:

1. Декларация культурных установок – оценочные и характеризующие высказывания, демонстрация отношений к действиям и их участникам, т.о. все члены организации постоянно декларируют свои культурные установки. Например, если одной из норм поведения в коллективе является согласие и взаимопомощь, то члены коллектива будут:

1) демонстрировать дружелюбие, бесконфликтность, минимум критичности и максимум благожелательности по отношению к другим

2) система декларируемых символов – имидж организации (название, эмблема, товарный знак, символ организации, внешний вид офиса снаружи и внутри). Выделяются символы-люди (герои, антигерои), символы-вещи, символы-действия (ритуалы и обряды, гимны, например советская трудовая символика, включающая в себя звания «героев труда», переходящие знамена, ритуалы награждения победителей соревнования)

Если ценностью организационной культуры является дисциплинированность, то наилучшим образом она будет подтверждена материальными санкциями для недисциплинированных работников, понижением их в должности. В реальных символах зафиксированы культурные установки организации. Фетишем может быть например престижный автомобиль или мобильный телефон.

Неотъемлемым компонентом организационной культуры является материальное составляющее – вещи, средства и предметы, обеспечивающие процесс жизнедеятельности организации, например, производственные здания и сооружения, машины и оборудование, транспорт и вычислительная техника.

Материальные составляющие организационной культуры определяют потенциальные возможности организации в достижении своих целей, однако чтобы достичь максимального уровня реализации цели организации нужно обеспечить рациональное функционирование материальной составляющей в единстве с идеальными образами и знаниями.

Организационная культура состоит из шести составляющих:

- философии, задающей смысл существования организации и ее отношения к сотрудникам и клиентам;
- доминирующих ценностей, на которых базируется организация и которые относятся к целям ее существования либо средствам их достижения;
- норм, разделяемых сотрудниками организации и определяющих принципы взаимоотношений в коллективе;
- правил, по которым ведется "игра" в организации;
- климата, существующего в организации и проявляющегося в том, какова атмосфера в организации и как члены коллектива взаимодействуют с внешним миром;
- поведенческих ритуалов, выражаемых в проведении в организации определенных церемоний, использовании определенных выражений, знаков и т. п.

Содержание организационной культуры:

1. Конкретная организационная культура коллектива может рассматриваться на основе следующих характеристик:

- *ценностей* (как набора ориентиров в том, что хорошо и что плохо) и норм (как набора предположений и ожиданий относительно определенного типа поведения);

- *веры во что-то и отношения к чему-то* — веры в руководство, успех, свои силы, во взаимопомощь, в справедливость и т. п.; отношения к коллегам, клиентам и конкурентам, злу и насилию, агрессии и т. п.; влияние религии и морали;

- *осознания себя и своего места в организации* — одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляются через сотрудничество, а в других — через индивидуализм;

- *трудовой этики и мотивирования* — отношения к работе и ответственности за нее; деления и замещения работы;

- *чистоты рабочего места; качества работы; привычек, связанных с работой; оценки работы и вознаграждения; отношений "человек — машина"; индивидуальной и групповой работы; продвижения по службе;*

- *процесса развития и обучения работника* — бездумного или осознанного выполнения работы; полагаются в организации на интеллект или силу; процедур информирования работников; признания или отказа от

важности использования логики в рассуждениях и действиях; подходов к объяснению причин;

- *взаимоотношений между людьми* — в зависимости от возраста и пола, статуса и власти, мудрости и интеллекта, опыта и знаний, ранга и протокола, религии и гражданства; степени формализации отношений, получаемой поддержки, путей разрешения конфликтов;

- *коммуникационной системы и языка общения* — использования устной, письменной, невербальной коммуникации, "телефонного права" и открытости коммуникаций; жаргона, аббревиатур, жестикологии;

- *осознания времени, отношения к нему и его использования* — степени точности и относительности времени у работников; соблюдения временного распорядка и поощрений за это; монохроматического или полихроматического использования времени;

- *внешнего вида, одежды и представления себя на работе* — разнообразия униформ и спецодежды, деловых стилей;

- *того, что и как едят люди, привычек и традиций в этой области* — организации питания работников, в том числе наличия или отсутствия специальных мест для этого на предприятии; приносят люди еду с собой или посещают кафетерий внутри или вне организации; дотации питания; периодичности и продолжительности питания; работники разных уровней едят вместе или отдельно и т. п.

Осознание и разделение коллективом перечисленных элементов организационной культуры делает действия работников более осмысленными, значительными и мотивированными.

Реакция руководства на критические ситуации, возникающие в коллективе.

Если в организации возникают критические ситуации, сотрудники испытывают обостренное чувство беспокойства. Поэтому то, как руководство подходит к разрешению кризисной ситуации, чему при этом отдается предпочтение, в дальнейшем проявляется в формировании системы ценностей и верований персонала, его мотивации.

1. Отношение к работе и стиль поведения руководителей.

В силу того что руководители занимают особое положение в организации и на них обращено внимание сотрудников, стиль их поведения, их отношение к работе приобретают характер эталона для поведения в организации. Работники сознательно или неосознанно подстраиваются под ритм работы руководителя, дублируют его подход к выполнению своих обязанностей и тем самым как бы формируют устойчивые нормы поведения в коллективе.

2. Критериальная база поощрения и наказания сотрудников.

На формирование организационной культуры, а через этот процесс — и на мотивацию сотрудников существенно влияют критерии поощрения персонала. Члены организации, осознав, за что они получают вознаграждение либо наказание, достаточно быстро формируют представление, что хорошо, а что

плохо в организации. Усвоив это, они становятся носителями определенных ценностей, закрепляя тем самым определенную организационную культуру.

3. Критериальная база отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации.

Как и в случае с поощрением, критерии, используемые руководством при отборе на работу в организацию, продвижении сотрудников и их увольнении, существенно влияют на ценности, которые будут разделяться сотрудниками организации и, следовательно, влиять на их мотивацию.

Ко *вторичным факторам организационной культуры*, которые влияют на мотивацию коллектива, относятся следующие:

4. Структура организации.

В зависимости от того, как сконструирована организация, как распределяются задачи и функции между ее подразделениями и отдельными сотрудниками, насколько широко практикуется делегирование полномочий, у членов организации складывается определенное представление, в какой мере они пользуются доверием у руководства, насколько в организации присутствует дух свободы и ценится инициатива сотрудников.

5. Система передачи информации и организационные процедуры.

В организации поведение сотрудников регламентируется различными процедурами и нормами. Люди взаимодействуют определенным образом и по определенным схемам, заполняют определенные циркуляры и формы отчетности, с определенной периодичностью и в определенной форме отчитываются о проделанной работе. Все эти процедурные моменты в силу регулярности и повторяемости создают определенный климат в коллективе, который глубоко проникает в поведение его членов.

6. Внешний и внутренний дизайн и оформление помещения, в котором размещается организация, принципы размещения сотрудников, стиль декорирования и многое другое создают у членов организации определенное представление о ее стиле, об их позиции в организации и в конечном счете — о присущих организации ценностных ориентирах.

7. Мифы и истории о важных событиях и лицах, игравших и играющих ключевую роль в жизни организации. Бытующие в коллективе легенды и рассказы, как создавалась организация, какие значительные события были в ее истории, кто из людей и как повлиял на ее развитие, способствуют тому, что система устойчивых представлений о духе организации сохраняется во времени и доводится до коллектива в яркой эмоциональной форме.

8. Формализованные положения о философии и смысле существования организации, сформулированные в виде принципов ее работы, набора ценностей, заповедей, которым необходимо следовать, чтобы сохранять и поддерживать дух организации (если они должным образом доводятся до всех ее членов), способствуют мотивации коллектива.

Рекомендации менеджерам по эффективному управлению организационной культурой:

1. Обращайте особое внимание на нематериальные, внешне не воспринимаемые стороны организационной культуры. Глубоко укоренившиеся

в сознании работников предположения и ценностные ориентиры могут потребовать определенных изменений в системе и структуре управления.

2. Скептически относитесь к предложениям, призывающим к быстрым и значительным изменениям в организационной культуре фирмы, так как они приводят к демотивации коллектива.

3. Старайтесь понять и учитывать значимость важных организационных символов (названия компании, логотипа, лозунгов, элементов фирменного стиля).

4. Прислушивайтесь к историям, рассказываемым в организации, анализируйте, кто их герои и что эти истории отражают в организационной культуре, как они влияют на мотивацию персонала. Периодически используйте организационные обряды для передачи с их помощью базовых идеалов и усиления культуры коллектива. Проводите в жизнь важные ценности организационной культуры с помощью публичных заявлений, выступлений, личных поступков. Для мотивации персонала очень важно видеть личный пример руководства в поддержании организационной культуры.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Что такое этика и социальная ответственность в менеджменте?
2. Что такое этикет? Дайте определение делового этикета.
3. Перечислите виды делового этикета. Дайте краткую характеристику.
4. Какие общие правила этикета вы знаете?
5. Что такое организационная культура?
6. Каково содержание организационной культуры?
7. Какова реакция руководства на критические ситуации, возникающие в коллективе?

Список использованной литературы:

1. Н.И. Кабушкин. Основы менеджмента. Уч. Пособие, М: «Остожье», 1999г.
2. Ю.В. Кузнецов, В.И. Подлесных. Основы менеджмента. Уч. Пособие, 2 издание, СПб, 1998г.
3. Е.Е. Вершигора «Менеджмент» Курс лекции М-3998г.
4. О.Т. Лебедев, А.Р. Каньковская. Основы менеджмента. М;1998г.
5. Р.С. Галькович, В.Н. Набоков, Основы менеджмента. М; 1998г.
6. И.Н. Герчикова. Менеджмент. Учебник 2-е издание : 1995г.
7. Мескон, М.Х. Альберт, Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. англ.- м.:1992г
8. О.С. Виханский, А. Наумов. Менеджмент. Учебник.
9. Менеджмент организации. Уч. пособие. Под ред. Румянцевой. М: 1998г.
10. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. М.: 1992г.
11. Управление организацией. Учебник. Под ред. А.Г. Погошева. 2-издание М.: 1998г.
12. Шепель В.М. Настольная книга бизнесмена и менеджера. М.;1993г.
13. Дункан Джек У. Основопологающие идеи в менеджменте. Пер. англ. М.: Дело, 1995г.
14. Фальмер Р. Энциклопедия современного управления в 5т. Пер. с англ. М.: ВНИПК энерго, 1992г.
15. В.Р. Веснин «Основы менеджмента» М-1992г., 2 издание.
16. Е.Е. Вершигора «Менеджмент» Курс лекции М-3998г.
17. Румянцева З.П., Соломатин А., Акбердин Р.З. «Менеджмент организации», Учебное пособие.
18. Уткин Э.А. «Курс менеджмента», М: Зеркало-2000г.
19. Бердалиев К. «Основы управления экономикой Казахстана», Алматы, КазГАУ, 1998г.
20. Бердалиев К. «Основы менеджмента» Учебное пособие Алматы, КазГАУ, 1995г.
21. Г.Г. Лесбаева «Теория и практика менеджмента». Уч. Пособие Алматы -2002г.
22. Кубаев К.Е. Управление и общество Евразийского континента на пороге XXI века, - Вестник САМАН, 1997, №5.
23. Амрин Г., Ритчи Дж., Модри К. Организация производства и управления в американских корпорациях: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1991.
24. Петюх В.Н. Рыночная экономика. - Киев: Урожай, 1995.
25. Хойер А. Как делать бизнес в Европе - М.: Прогресс, 1990.
26. Хоскинг А. Курс предпринимательства: Пер. с англ. - М.: Международные отношения, 2001г..
27. Основы менеджмента / Под ред. А.А. Радугина. - М.: Центр, 1998.
28. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. Пер. с англ. М.: Прогресс, 2000г

Содержание

Введение.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА	
1.1 Менеджмент как вид деятельности и система управления.....	4
1.2 Законы и закономерности менеджмента.....	6
1.3 Методы управления.....	8
1.4 История возникновения и развития менеджмента.....	11
2. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ	
2.1 Организация: понятие и общие характеристики.....	17
2.2 Организация как система. Внутренняя и внешняя среды организации.....	20
2.3 Классификация организаций.....	22
2.4 Законы организации.....	23
2.5 Организационные структуры управления.....	25
3. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА	
3.1 Общие и конкретные функции управления.....	30
3.2 Система планов организации.....	31
3.3 Организация как функция управления.....	35
3.4 Роль мотивации в управлении.....	38
3.5 Контроль и регулирование в менеджменте.....	45
4. СВЯЗУЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ	
4.1 Коммуникации в системе управления.....	50
4.2 Моделирование ситуаций и разработка управленческих решений.....	58
5. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР В ОРГАНИЗАЦИИ	
5.1 Динамика групп и лидерство в менеджменте.....	63
5.2 руководство: власть и партнерство.....	66
5.3 Стили руководства и лидерство.....	68
5.4 конфликты в системе менеджмента.....	73
6. КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	
6.1. Этика и социальная ответственность в менеджменте.....	79
6.2. Деловой этикет.....	81
6.3. Организационная культура.....	83

Формат 60x84 1/12
Объем 91 стр. 7,6 печатный лист
Тираж 20 экз.,
Отпечатано
в редакционно-издательском отделе
КГУТиИ им. Ш Есенова
г.Актау, 32 мкр.