**МИНИCTEPCTBO НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение**

**высшего образования**

**«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Парахина В.Н.

Борис О.А.

Харченко Н.П.

**Теория менеджмента**

**Учебник**

Направление подготовки

38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль)

Менеджмент организации, Международный менеджмент, Маркетинг

Квалификация (степень) выпускника

Бакалавр

Ставрополь

2018

Печатается по решению

Учебно-методического совета

Северо-Кавказского федерального

университета

УДК 658.5

ББК 60.82

АВТОРСКИЙ КОЛЛЕКТИВ:

Парахина Валентина Николаевна – д-р экон.наук, профессор (главы 1, 2, 3)

Борис Ольга Александровна - д-р экон.наук, профессор (главы 5, 6, 7)

Харченко Наталья Петровна - канд.экон.наук, доцент (главы 4, 8, 9)

Рецензенты:

Декан факультета управления ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет», доктор экономических наук, профессор Т.Ю. Анопченко

Зав.кафедрой государственного и муниципального управления ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный унивеситет», доктор экономических наук, профессор С.Н. Калюгина

Теория менеджмента: учебник / В. Н. Парахина, О. А. Борис, Н. П. Харченко. – Ставрополь: СКФУ, 2018. – 245 с.

*В учебнике рассматриваются общетеоретические вопросы управленческой науки: сущность управления организацией и его методологические основы; сущность и структурирование организаций; функции управления; принятие решений; коммуникационные процессы в управлении; групповая динамика и стиль руководства; власть и влияние руководителя; эффективность управления. Включает глоссарий, список литературы, контрольные вопросы, а также тестовые задания для закрепления знаний по вопросам управленческой деятельности.*

# Предназначен для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

# оглавление

|  |  |
| --- | --- |
| Введение | 5 |
| Глава 1. Сущность и значение менеджмента | 11 |
| 1.1. Менеджмент как наука и вид деятельности | 11 |
| 1.2. Понятие, сущность менеджмента и управления | 18 |
| 1.3. Значение науки менеджмента | 20 |
| 1.4. Значение менеджмента как вида деятельности | 23 |
| Глава 2. Методология менеджмента | 32 |
| 2.1. Методология и основные методы науки управления | 32 |
| 2.2. Подходы к науке управления организацией | 35 |
| 2.3. Современная парадигма управления | 41 |
| 2.4. Принципы менеджмента | 43 |
| Глава 3. Развитие управленческой мысли в России и за рубежом | 53 |
| 3.1. Развитие управленческой мысли в период до начала ХIХ века (донаучный период) | 53 |
| 3.2. Создание и развитие науки управления в XIX-ХХI веках | 56 |
| 3.3. Школы управления | 60 |
| Глава 4. Организации, их деловая среда и организационное проектирование | 71 |
| 4.1. Понятие и виды организаций. Общие характеристики организаций | 71 |
| 4.2. Классификация организаций | 72 |
| 4.3. Понятие внутренней среды и классификация ее факторов | 75 |
| 4.4. Внешняя среда организаций | 82 |
| 4.5. Понятие и виды организационных структур | 86 |
| 4.6. Принципы и порядок построения структур управления | 98 |
| Глава 5. Функции управления | 104 |
| 5.1. Сущность и классификация функций менеджмента | 104 |
| 5.2. Функция планирования | 109 |
| 5.3. Функция организации | 114 |
| 5.4. Функция мотивации | 118 |
| 5.5. Функция контроля | 124 |
| Глава 6. Процесс принятия решений | 134 |
| 6.1. Управленческое решение и его особенности | 134 |
| 6.2. Классификация управленческих решений | 135 |
| 6.3. Значение управленческих решений и требования к ним | 140 |
| 6.4. Технология разработки и реализации управленческого решения | 146 |
| Глава 7. Процесс коммуникаций в менеджменте | 153 |
| 7.1. Понятие и значение коммуникаций | 153 |
| 7.2. Элементы и этапы процесса коммуникаций | 155 |
| 7.3. Межличностные коммуникации | 161 |
| 7.4. Организационные коммуникации | 168 |
| Глава 8. Социально-психологические аспекты менеджмента | 176 |
| 8.1. Понятие и виды групп. Групповая динамика | 176 |
| 8.2. Характеристика формальных групп в организации | 179 |
| 8.3. Особенности неформальных групп | 181 |
| 8.4. Лидерство и руководство. Теории лидерства | 185 |
| 8.5. Стиль руководства и элементы, его определяющие | 188 |
| 8.6. Власть и влияние руководителя | 191 |
| Глава 9. Эффективность менеджмента | 204 |
| 9.1. Составляющие успеха организаций и место эффективности менеджмента в их составе | 204 |
| 9.2. Понятие эффективности управления | 206 |
| 9.3. Показатели эффективности управления | 210 |
| 9.4. Факторы и пути роста эффективности управления в современных условиях | 217 |
| Заключение | 224 |
| Список литературы | 231 |
| Глоссарий | 235 |

**Введение**

Актуальность изучения и совершенствования знаний в менеджмента связана как с важностью самой проблемы эффективного управления организацией, так и с проводимыми в России экономическими преобразованиями – процессами сложными и противоречивыми.

Менеджмент – научная дисциплина, формирующая у будущих менеджеров теоретические знания и практические навыки, необходимые для управления людьми и экономическими процессами в конкретной организации.

Требования к профессиональной компетенции менеджеров очень разнообразны. Одной из ее важнейших составляющих являются специальные знания и умения, которые приобретаются в процессе изучения управленческой науки, ее законов, принципов, методов, средств работы с информацией. Менеджер, работающий профессионально, обязатель­но использует те достижения науки в области процессов, методов, форм управленческой деятельности, которые повышают эффектив­ность хозяйствования.

Следовательно, изучение дисциплины «Теория менеджмента» является непременным условием профессиональной компетентности менеджера.

В состав вопросов учебника по дисциплине «Теория менеджмента» включены вопросы в соответствии с ее рабочей программой по направлению 38.03.02 «Менеджмент». Эти вопросы не зависят от конкретного объекта управления, а определяются внутренним содержанием управленческой деятельности. К ним относятся:

сущность и значение менеджмента;

методология менеджмента;

история развития мысли в России и за рубежом;

организации, их деловая среда и организационное проектирование;

функции управления;

процесс принятия решения;

процесс коммуникаций в менеджменте;

социально-психологические аспекты менеджмента;

эффективность менеджмента.

Каждая глава включает анализ понятийного аппарата, соответствующие ее специфике группировки и классификации явлений и понятий, основные принципы, теории, законы и закономерности.

В главе 1 СУЩНОСТЬ И ЗНАЧЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА рассматриваются вводные вопросы менеджмента: введение в менеджмент, менеджмент как наука и вид деятельности, значение менеджмента как вида деятельности, особенности современной российской экономики; состояние управления современной российской макро- и микроэкономикой; необходимость совершенствования организации управления в России, понятие, сущность менеджмента и управления.

В главу 1 включены параграфы:

менеджмент как наука и вид деятельности;

понятие, сущность менеджмента и управления;

значение науки менеджмента;

значение менеджмента как вида деятельности.

В главе сделан акцент на соотношение понятий менеджмент и управление. Необходимо знать определения управления, выделенные основные грани менеджмента.

Рассматриваются различные аспекты значения менеджмента как вида деятельности вообще и в условиях современной российской экономики. Следует обратить внимание на то, что состояние управления современной российской макро- и микроэкономикой требует повышения уровня корпоративного менеджмента, совершенствования организации управления в России.

Наиболее важным является изучение основных отличий сформировавшихся в мире различных подходов к использованию достижений науки управления, а также знание двух противоположных точек зрения на подготовку специалистов в области менеджмента.

В главе 2 МЕТОДОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА рассматриваются вопросы: общая теория управления и закономерности управления различными системами; методологические основы менеджмента, включая современную парадигму и принципы менеджмента.

В главу 2 включены параграфы:

методология и основные методы науки управления;

подходы к науке управления организацией;

современная парадигма управления;

принципы менеджмента.

В первом параграфе второй главы обращено внимание на сущность методологии и методов менеджмента, выделен системный подход как основа методологии менеджмента, показано, что в методологической системе центральное положение занимают методы исследования.

Во втором параграфе раскрыты сущность и содержание системного, ситуационного и процессного подходов к менеджменту. Указано на наличие большого числа других подходов.

В третьем параграфе показано различие современной (новой) и традиционной (старой) парадигм (совокупности точек зрения) менеджмента.

Четвертый параграф раскрывает эволюцию принципов менеджмента в соответствии с изменениями теоретических взглядов и практических достижений менеджмента.

В главе 3 развитие управленческой мысли в России и за рубежом содержатся параграфы:

развитие управленческой мысли в период до начала ХIХ века (донаучный период);

создание и развитие науки управления в ХIХ - ХХI веках;

школы управления.

В первом параграфе указано, что в эволюции теории и практики менеджмента логически выделяются два базовых исторических этапа: донаучный и научный. Основной акцент сделан на документальное подтверждение существованию в течение нескольких тысячелетий практики управления и управленческой мысли, а также развитие управленческой науки в составе философии. Показано, что в 17-18 веках (и позднее) менеджмент, как научная мысль и практика, получили развитие в составе такой общественной науки как политэкономия (экономическая теория).

Во втором параграфе раскрыты вопросы формирования научных основ управления производством, которое началось в последних десятилетиях 19 века. Показано, что необходимость науки менеджмента появилась только в девятнадцатом веке, когда были созданы крупные организации, в которых выделился управленческий персонал как социальная группа, выполняющая отделившуюся от производственной деятельности управленческую работу.

В третьем параграфе рассматриваются «школы» управления. Показано, что в ХХ веке были созданы и получили развитие четыре четко различающиеся научные школы менеджмента:

школа научного управления;

административная (классическая) школа;

школа психологии (ее два крыла – школа «человеческих отношений» и школа «поведенческих наук»);

школа количественная или новая.

Указаны основоположники научных школ и их вклад в развитие науки менеджмента.

В главе 4 организации, их деловая среда и организационное проектирование представлена подробная классификация организаций, обозначены объективные и субъективные характеристики формальных и неформальных групп, предложены различные подходы к выделению внутренних переменных компании, дано определение понятию внешней среды и доказана значимость многочисленных параметров внешней среды и их влияние на вязкость, сложность, подвижность, неопределенность и взаимосвязанность факторов.

В главу 4 включены параграфы:

понятие и виды организаций. Общие характеристики организаций;

классификация организаций;

понятие внутренней среды и классификация ее факторов;

внешняя среда организаций;

понятие и виды организационных структур.

Материал данной главы посвящен взаимодействию разных по форме собственности, по сфере и масштабам деятельности организаций, ставящихся перед собой определенные цели. Для успешного достижения обозначенных целей менеджер должен навыками формального управления, давать профессиональную оценку значимости переменных факторов, которые идентифицируют одну ситуацию от другой.

С целью идентификации переменных, оказывающих воздействие на деятельность конкретного бизнеса, приведены методы анализа и оценки влияния факторов внутренней и внешней среды.

В параграфе, посвященном организационным структурам, представлена подробная классификация видов и форм структур. Раскрываются их основные характеристики, звенья и уровни управления, баланс централизации и децентрализации. Особое внимание уделено принципам, которым должна соответствовать организационная структура, и этапам разработки и совершенствования структур управления.

В главе 5 ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ описываются основные виды деятельности менеджера: планирование, организация, мотивация и контроль.

В главу 5 включены параграфы:

сущность и классификация функций менеджмента;

функция планирования;

функция организации;

функция мотивации;

функция контроля.

В первом параграфе рассматривается сущность категории «функция управления» и приводится его классификация.

Во втором параграфе дается определение процесса планирования, приводятся его основные задачи и принципы, а также схема классификации видов внутрифирменного планирования и этапы его реализации, уделяется внимание стратегическому планированию организации.

В третьем параграфе раскрывается содержание функции организации, ее основные задачи и этапы. Указывается, что основное средство достижения гармоничных взаимоотношений между уровнями управления – это делегирование полномочий, определяются его цели, типы и основные концепции.

В четвертом параграфе приводятся понятия потребности и мотива, лежащие в основе категории «мотивация», рассматриваются его основные аспекты и теории, которые анализируют факторы, оказываю­щие влияние на функцию мотивацию.

В пятом параграфе акцент ставится на функцию контроля, раскрывается его смысл, основные виды и этапы реализации, объясняется взаимосвязь процессов контроля и контроллинга.

В главе 6 ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ рассматриваются понятие, особенности и основные виды управленческого решения, а также раскрываются эффективность управленческого решения, технология его разработки и реализации.

В главу 6 включены следующие параграфы:

управленческое решение и его особенности;

классификация управленческих решений;

значение управленческих решений и требования к ним;

технология разработки и реализации управленческого решения.

В первом параграфе раскрывается сущность организационного решения и представляются его основные характеристики

Во втором параграфе приводится классификация управленческих решений по ряду параметров.

В третьем параграфе обосновываются требования к управленческим решениям, факторы их обоснованности, качества, а также представляется методика расчета эффективности управленческих решений.

В четвертом параграфе рассмотрены этапы разработки управленческого решения и представлена классификация методов принятия управленческих решений.

В главе 7 ПРОЦЕСС КОММУНИКАЦИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ рассматриваются основные понятия и значение коммуникаций в менеджменте, раскрываются элементы и этапы процесса коммуникаций, а также проблемы и пути совершенствования межличностных и организационных коммуникаций.

В главу 7 включены параграфы:

понятие и значение коммуникаций;

элементы и этапы процесса коммуникаций;

межличностные коммуникации;

организационные коммуникации.

В первом параграфе рассматривается сущность коммуникации в двух аспектах: как единовременный акт и коммуникационный процесс; определяются цели и функции коммуникации, как вида управленческой деятельности.

Во втором параграфе даются определения таким основным элементам коммуникации как: отправитель, сообщение, канал коммуникации и получатель, описывается сущность коммуникационного процесса и его этапы, а также дается классификация основных видов коммуникации и ее основных моделей.

В третьем параграфе раскрывается содержание межличностных коммуникаций, описаны их отличительные характеристики и фазы осуществления, особое внимание уделяется коммуникативным барьерам межличностных коммуникаций и методам их устранения.

В четвертом параграфе описываются организационные коммуникации, их основные барьеры и пути совершенствования.

В главе 8 социально-психологические аспекты менеджмента определены единое и различное в понятиях «власть» и «влияние», проанализированы основы власти современного менеджмента, произведена оценка наиболее перспективных, продуктивных и эффективных форм реализации власти руководителей, выделены положительные и отрицательные стороны влияния на подчиненных, обоснованы индивидуальные подходы к управлению с использованием принуждения и поощрения.

В главу 8 включены параграфы:

# понятие и виды групп. Групповая динамика;

характеристика формальных групп в организации;

особенности неформальных групп;

лидерство и руководство. Теории лидерства;

стиль руководства и элементы, его определяющие;

власть и влияние руководителя.

В первом параграфе восьмой главы раскрыты причины вступления людей в группы, среди которых выделяют, в первую очередь, микрогруппы, а также суб-микрообщности, макрогруппы и мегагруппы. Проанализированы труды многих исследователей и выделены основные характеристики малой группы. Доказана роль влияния малых групп на социально-психологический климат коллектива, проявляющийся в уровне конфликтности, критики и самокритики в группе, а также в условиях стабильности и адаптивности кадров.

Во втором параграфе обращено внимание исключительно на видах, условиях и эффективности проявления формальных групп в организации. Приведены ситуации продуктивного управления по средствам привлечения групп.

В третьем параграфе раскрыта роль, отличительные особенности, роли членов неформальных групп. Указана природа проявления позитивных и негативных последствий функционирования неформального лидера и его последователей.

В четвертом параграфе показано различие категорий «лидерство» и «руководство», «лидер» и «руководитель». Дана характеристика идеальной управленческой ситуации, при которой отмечается совпадения лидера и руководителя в одном лице. Сделан обзор наиболее известных теорий исследования качеств необходимых лидеру.

В пятом параграфе идентифицированы категории «стиль управления», «стиль руководства», «стиль лидерства». Определена роль руководителя в выборе эффективного стиля управления и предложены подходы к его изучению.

Шестой параграф раскрывает эволюцию, характеристики, методы, формы категорий «власть» и «влияние». Проведенные исследования позволили разделить источники власти в организации, основанные на личностной власти (авторитет) и структурно-ситуационной.

В главе 9 эффективность менеджмента содержатся параграфы:

составляющие успеха организаций и место эффективности менеджмента в их составе;

понятие эффективности управления;

показатели эффективности управления;

факторы и пути роста эффективности управления в современных условиях.

В первом параграфе поднимается вопрос: какая организация может считаться успешной? Аккумулирована информация о составляющих и приоритетных направлениях успешной деятельности организации.

Основной акцент во втором параграфе сделан на оценочные критерии эффективности управления. Обобщен опыт оценивания эффективности управления в широком смысле и узком смысле. Показаны трудности количественной оценки характеристик эффективности, вызванные спецификой управленческого труда.

В третьем и четвертом параграфах представлены критериальные показатели и ограничения в выборе направления оценки эффективности. Подробно раскрыто содержание бального метода анализа эффективности, предложенного на основе анализа метода Феликса-Риггса. Применение результатов данного аналитического метода позволяет выделить те области бизнеса, в которых результат может быть трансформирован. С целью устранения недостаточной эффективности.

В конце каждой главы учебника представлены конкретные вопросы с целью закрепления материала и тестовые задания, выполнение которых способствует развитию компетентности, необходимой при подготовке современного менеджера. Завершает учебник глоссарий, содержащий блок ключевых понятий и определений. Авторы данного издания выражают надежду на то, что оно будет интересным и полезным при изучении дисциплины «Теория менеджмента», а также будет успешно применяться в практической профессиональной деятельности.

# Глава 1. СУЩНОСТЬ И ЗНАЧЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

**1.1. Менеджмент как наука и вид деятельности**

В начале 90-х годов прошлого столетия понятие «менеджмент» весьма быстро и уверенно во­шло в российский экономический лексикон, в определенной степени дублируя понятие «управление». Этот термин широко применяется в отношении разнообразных соци­ально-экономических процессов, осуществляемыхв организациях в условиях рынка. Следуя мировой практике, в нашей страневместе с регулярным менеджментом (руководством) по­лучают широкое применение специфические формы ме­неджмента, которые ориентированы на специальные функциональные сферыфункционированиякомпаний: проектный менеджмент, финансовый менеджмент, менеджмент качества и т.п. [30].

Каким образом идентифицируют менеджмент?

Во-первых, его определяют как современную науку и специальные знания.

Во-вторых, его соотносят с практической деятельностью и искусством управления.

Понятие «менеджмент» достаточно большое число людей практически полностью отождествляет с термином «управление», считая привнесение этого слова данью моде и «преклонением перед западными образцами».

Однако, целесообразно акцентировать внимание на том, что «глагол «управлять» и существительное «управление» применяются у нас для всех без исключения сфер и видов деятельности, где обеспечивается целенаправленность, согласованность и координация движения составных частей системы. В «Советском энциклопедическом словаре» (изданном в начале 80-х годов) управление определяется как элемент, функция органи­зованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной струк­туры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей. Однако методы, приемы управления машиной, биологической системой, политической партией или коммерческой организацией не одинаковы» [53] .

Поэтому появление термина «менеджмент» есть необходимое по сущности уточнение в русском языке понятия «управления» применительно к хозяйственной сфере, бизнесу, управлению в условиях рынка [53]. Другими словами, менеджмент можно определить как управление организацией, социально-экономической системой, работающей в условиях рынка.

Понятие «управление» является более широким, поэтому с позиций логики в нашем лексиконе его можно использовать без постоянных уточнений наряду и вместо понятия «менеджмент», которое считаем более узким, поскольку эта конкретизация в целом определена предметом исследования.

В связи с этим в предлагаемом курсе «Теория менеджмента» используются термины «менеджмент» и «управление» как близкие и практически тождественные.

Учитывая это, несколько утрированно следует понимать мнение Колин Хейлс (которое приведено в учебнике «Основы менеджмента» Д.Бодди и Р.Пейтона) о том, что «менеджмент является всеобщей человеческой деятельностью, ибо каждый человек управляет собой для организации своей деловой, общественной или личной жизни и достижения успеха во всех этих областях» [3].

Считая менеджмент разновидностью управления, необходимо отметить, что *характеризуя его сущность, важно принять как основное, исходное положение, что это разновидность человеческой деятельности.* Иные аспекты значимы и существуют постольку, поскольку существует этот самостоятельный, специфический и критически важный вид деятельности людей.

*Именно как разновидность деятельности человека менеджмент считают видом искусства и науки, профессией людей и администрацией и т.п. Весьма подробно и методически понятно указанные аспекты сущности исследуемого нами понятия охарактеризованы в популярном учебнике «Управление организацией» под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина [45, 58].*

*«Менеджмент как искусство. Понятие об управлении как искусстве, т. е. способности эффектив­но применять накопленный опыт на практике, сложилось еще в древ­ности, когда границы мира искусства и мира науки не осознавались сколько-нибудь отчетливо. Искусство управления накапливалось в течение всей истории развития менеджмента, насчитывающей, как известно, несколько тысячелетий. Начало положило зарождение пись­менности в древнем Шумере, одним из важнейших результатов ко­торого стало образование особого слоя «жрецов-бизнесменов», успеш­но осуществлявших религиозно-коммерческие и торговые операции. В последующие годы происходило накопление искусства в области как управления государственными делами, так и управления бизнесом» [24, 57].*

*«Менеджмент как наука имеет свой предмет изучения, свои специфические пробле­мы и подходы к их решению. Научную основу этой дисциплины со­ставляет вся сумма знаний об управлении, накопленная за сотни и тысячи лет практики и представленная в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления. Усилия этой науки направ­ляются на объяснение природы управленческого труда, установление связей между причиной и следствием, выявление факторов и усло­вий, при которых совместный труд людей оказывается и более полез­ным и эффективным. На всем протяжении более чем вековой истории наука управления разрабатывает свою теорию, содержанием которой являются законы и закономерности, принципы, функции, формы и методы целенаправленной деятельности людей в процессе управления» [57].*

*«Управление как функция. Многовековое развитие менеджмента предопределило выделение деятельности по управлению в отдельную функцию, которая по сво­ему назначению и содержанию выполняемых работ принципиально отличается от производственной функции. Это произошло в XVII— XVIII вв. и связано с зарождением капитализма и началом индуст­риального прогресса европейской цивилизации. Главным революци­онным преобразованием этого периода в области менеджмента было его отделение от собственности и зарождение профессионального ме­неджмента. Управление как функция реализуется через выполнение ряда управ­ленческих действий, получивших название функций управления» [57].*

*«Менеджмент — это люди, управляющие организацией. Процесс управления обеспечивается профессионально подготов­ленными специалистами в области управления, которые формируют организации и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения. Умение ставить и реализовывать цели осно­ватель школы научного менеджмента Ф.У. Тейлор определял как ис­кусство точно знать, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешевым способом. Этим искусством должна обладать оп­ределенная категория людей — менеджеры, чья работа состоит в орга­низации и руководстве усилиями всего персонала для достижения целей. Они обеспечивают условия для производительного и эффектив­ного труда занятых в организации работников и получение результа­тов, соответствующих целям.*

*Управление – это аппарат. Управление нередко идентифицируется с органами или аппаратом управления. Менеджмент — специфический орган современных орга­низаций, как коммерческих, так и некоммерческих. Без него организация как целостное образование не может существовать и работать эффективно. Поэтому аппарат управления является составной частью любой организации и ассоциируется с понятием ее менеджмента [57].*

Кто такие - менеджеры, занимающиеся этим видом деятельности?

Менеджеры – это субъекты управленческой системы, они являются руководителями разного уровня, занимают постоянную должность в аппарате управления компанией, имеют высокий уровень ответственности и наделены полномочиями для принятия решений в пределах своей компетенции.

Современные рыночные условия требуют широкого применения как в публикациях, научных исследованиях, учебной литературе, так и в обычной жизни понятий «менеджер», «бизнесмен», «предпринима­тель». Совместное использование указанных понятий может вносить некоторое недопонимание и смешение функций названных персон, поэтому целесообразно прояснить их взаимосвязи и специфическое место.

Под *бизнесом* следует понимать предпринимательскую деятель­ность, определенное дело, являющееся источником получения доходов (прибыли). *Предприниматель* – это собственник бизнеса, самостоятельно выполняющий управленческие функции, своим трудом производящий про­дукты (услуги), решающий вопросы по развитию своего дела, обеспечивающий ресур­сами производственные процессы, реализующий продукцию, что дает ему полное право присваивать результаты своего труда.

Ситуация изменяется, если увеличиваются масштабы деятельности, присоединяются другие виды производства, создаются филиалы, дочерние фирмы, организация выводит свою продукцию на зарубежные рынки. В таких условиях своей собственной работой предпринимателю не обойтись. Отдельные функ­циональные области компании (финансирование, снабжение, операционная деятельность, продажи и т.д.) становятся самостоятельными направлениями деятельности, таким образом осуществляется вертикальное и горизонтальное разделение труда, отделение управленческих функций от производственных, возникает необходимость использовать профессиональных управляющих ими. Как следствие на рынке труда становится востребованной рабочая сила адекватной специализации – **профессиональный менеджер.**

По сути, если исходить из специфики объекта, с которым работает менеджер, то это - специалист по работе с людьми, по регулированию деятельности людей. Если таковой стержневой элемент в работе человека есть – то он может назван «менеджером». К примеру, диспетчера, который оперативно регулирует работу транспорта, вполне можно назвать «оперативным» менеджером, или менеджером по оперативному управлению производством. Если регулирования работы людей нет - то, называть профессию, какой-бы престижной мы не хотели бы ее представить, нельзя. Однако, есть еще один аспект – человек может занимать должность в аппарате управления, который в целом осуществляет регулирование деятельности больших коллективов. В таком случае, как часть аппарата менеджмента, целесообразно называть должность с приложением слова Менеджер: менеджер по управлению персоналом, менеджер по качеству, менеджер по учету, менеджер по финансам, менеджер по внешнеэкономической деятельности и т.д.

**Чем занимаются менеджеры, в чем суть их работы?**

Для получения ответов на вопросы о сути профессии менеджеров, важно понять сущность разделения труда и оценки объема задач, которые стоят перед менеджерами в компании.

В процессе увеличения размера фирмы менеджмент обосабливается во все более специальных и узких элементах, осуществляется специализация функций менеджмента в пределах профессиональных групп, развивается иерархическая структура управления. Таким образом, в идентификации сфер функционирования менеджеров, установлении специфики работы разных местах их работы целесообразно исследовать разделение труда в управленческом аппарате компании, включая разные его виды: горизонтальное и вертикальное.

В российской теории и практике менеджмента обычно выделяют по результатам горизонтального разделения труда три вида кадров управления [30]:

* «руководители – управленческий персонал, который определяет работу других людей. Причем эта группа делится на две части - линейных руководителей (их подчиненные выполняют производственные функции) и функциональных руководителей (их подчиненные выполняют функции управления);
* специалисты – управленческий персонал, выполняющий непроизводственную работу (управленческие функции), требующую высокой квалификации;
* служащие – управленческий персонал, выполняющий непроизводственную работу (функции управления), не требующую высокой квалификации» [53].

С горизонтальным разделением труда связывают специализацию областей менеджмента. Колин Хэйлс, используя этот вид разделения управленческого труда и раскрывая сущность менеджмента, выделяет следующие виды менеджеров: функцио­нальные, генеральные, линейные и ап­паратные.

*«Функциональные менеджеры* несут ответственность за отдельные элемен­ты деятельности организации, такие как управление персоналом, исследова­ниями, маркетингом или производ­ством.

*Генеральные менеджеры,* обычно возглавляют подразделения организации, такие как отделение или дочерняя компания, призванные выполнять комплекс функций. Генеральный менеджер несет ответственность за общую деятельность организации или подразделений, а, следовательно, полагается на управленцев, ответственных за выполнение отдельных функций.

*Линейные менеджеры* несут ответственность за выполнение функции, напрямую связанных с производством или поставкой продук­та услуг потребителям. В зависимости от уровня они могут управлять работой магазина торговой компании, группы медсестер, департамента по социальной работе или производственной деятельностью предприятия.

*Аппаратные менеджеры* отвечают за исполнение непроизводственных функций деятельности предприятия, таких как финансы, персонал, закупки или правовые вопросы. При управлении подчиненными аппаратные менеджеры обычно действуют так же, как линейные менеджеры» [3, с.23-24].

Как следствие, профессия «менеджер» может быть определена в следующих значениях:

1. наемные профессионально действующие управляющие, руководители;
2. специалисты по регулированию деятельности людей и служащие, выполняющие функции управления;

и еще, это

1. предприниматели.

По определению, **менеджеры — это наемные работники, занимаю­щие определенные руководящие должности в конкретной фирме, или должности в аппарате управления.** Если при этом менеджер является владельцем или совладельцем этой фирмы, имеет ее акции, тогда он бизнесмен, предприниматель.

**Какими качествами должен обладать человек, чтобы стать менеджером?**

Требования к уровню и качеству профессиональных компетенций менеджера весьма разнообразны. Российские ученые и специалисты выделяют следующий их перечень, условно сгруппированный таким образом [30].

Первая группа включает знания и умения (искусство) исполнять профессиональную деятельность в такой специальной сфере, как управление. Первую группу составляют:

* «умение обосновывать и принимать решения в ситуациях, для ко­торых характерны высокая динамичность и неопределенность;
* информированность (информация – это знание) по вопросам развития отрасли, в которой работает предприятие: состояние иссле­дований, техники, технологии, конкуренция, динамика спроса на продукцию и услуги и т. д.;
* знакомство с опытом менеджмента в других организациях и отрас­лях;
* способность управлять ресурсами, планировать и прогнозировать работу предприятия, владение способами повышения эффективнос­ти управления;
* умение использовать современную информационную технологию, средства коммуникации и связи» [57].

Вторую группу требований к профессионализму ме­неджеров составляют способности управлять людьми и собой, своей деятельностью и жизнью. Выполняя свои функции, менеджеры вступают во взаимодействие с большим числом лиц –вышестоящими руководителями, кол­легами-менеджерами, исполнителями, представителями администрации, владельцами бизнеса, клиентами, поставщиками и иными людьми и компаниями, непосредственно или опосредованно связанными с работой данной организации. Для успешной работы с лицами, существенно отли­чающимися по своему статусу и потребностям, менеджерам надо обладать специфическими личностными качествами, определяющими доверительное и уважительное отношение со стороны людей, с которыми они контактируют. К этим качествам относят:

* «высокое чувство долга и преданности делу;
* честность в отношениях с людьми и доверие к партнерам;
* умение четко выражать свои мысли и убеждать;
* уважительное и заботливое отношение к людям вне зависимости от их положения в организационной иерархии;
* способность быстро восстанавливать свои физические и душевные силы и критически оценивать собственную деятельность. От ошибок в работе не застрахованы даже самые опытные и квалифицированные менеджеры, но настоящие профессионалы вырабатывают умение сохранять при этом спокойствие, ясность мышления и работать над исправлением положения, а не искать виновных» [8].

Есть проблема, которую поставил Ицхак Адизес: «несмотря на быстрое увеличение числа школ менеджмента, рост материальных стимулов, лавину книг по менеджменту и множество консультантов, найти или подготовить «идеального менеджера» по-прежнему» нереально [1].Согласно этой теории, объясняющей типологию руководителей (она описана в книге «Как преодолеть кризисы менеджмента»), идеальных руководителей не существует. В соответствии с предложенной И.Адизесом модели «PAEI, для достижения эффективности руководителю нужны четыре качества:

P – производителя результатов (producer);

A – администратора (administrator);

Е – предпринимателя (entrepreneur);

I – интегратора (integrator). Все это не может сочетаться в одном человеке, поэтому необходимо иметь несколько сильных менеджеров у руля корпорации» [1].

И. Адизес: «Скажу прямо: хорошим менеджером или лидером вас делают не знания, а то, что вы собой представляете» [1]. Каждый менеджер хорош ровно настолько, насколько он способен анализировать цель своей организации, а также потребности и желания людей, которые будут обеспечивать достижение этой цели.

До некоторых пор считали, что указанными личност­ными качествами каждый человек либо награждается природой, либо при­обретает их в течение длительной работы на основе своих «проб и ошибок». При этом последние достижения управленческой науки (социологии и пси­хологии управления) дают возможность изучить природу взаимоотношений людей и постичь искусство менеджмента, опираясь на серьезную научную основу, а не только по­лагаться на полученный опыт.

Таким образом, менеджмент понимают как управление социально-экономической системой, работающей в производственно-рыночных условиях, следовательно изучение дисциплины «Теория менеджмента» включает вопросы для понимания сущности организаций как открытых систем, построения их структуры, выполнения определенных функций менеджмента для управления ими и другие.

**1.2. Понятие, сущность менеджмента и управления**

Рассмотрим «менеджмент» как одну из разновидностей управления.

В современной литературе можем найти несколько сотен разных и тысячи немного отличающихся друг от друга определений менеджмента, которые дают различные авторы в отечественных и зарубежных изданиях по управлению.

Существуют многообразие мнений и недостатки частных определений менеджмента, поэтому все их рассматривать нецелесообразно. Однако нельзя не привести наиболее яркие определения, сформулированные классиками и «звездами» теории и практики менеджмента, когда они пытались охарактеризовать сущность этого понятия.

В дословном переводе с английского языка под менеджментом (англ. management) понимают управление, заведование и организацию производства.

Согласно терминологическому словарю:»Менеджмент - совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли» [10].

Ф.У. Тейлор: «Управлять значит знать точно, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешевым способом». А.Файоль: «УПРАВЛЯТЬ - значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать». П.Друкер: «Управление - это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительно работающую группу» [16, 56].

И.Адизес: В сущности, «менеджмент – это умение увлечь своими идеями. Менеджмент определяется как процесс, который позволяет организации стать и оставаться результативной и эффективной ныне и впредь. Менеджмент – искусство определять, к чему нужно стремиться и как воплотить эти стремления в жизнь, а не просто совокупность перечисленных управленческих навыков» [1].

Д.Д. Вачугов: «Менеджмент в упрощенном понимании означает способность управляющего добиваться преследуемых целей, планируя, организуя, мотивируя и контролируя деятельность других людей» [36, с.6; 38].

М. Мескон: «Менеджмент – это управление коммерческими, хозяйственными организациями, этот термин применим к любым типам организации, но если речь идет о государственных органах любого уровня, более правильно использовать термин publica dministration - государственное управление» [31].

Э.А. Уткин: Менеджмент - «система текущего и перспективного планирования, прогнозирования и организации производства, реализации продукции и услуг в целях получения прибыли» [27, 59].

Содержание категории «менед­жмент» раскрыторазными авторами глубоко и многосторонне: менеджментом считают спо­соб управления, руководящей деятельности, целеполагания или контроля; его считают также искус­ством управления и принятия решений; это также работники, планирующие и регулирующие работу компаний, а также весь административный персонал фирмы. С целевых позиций ме­неджмент связывают с эффективным использованием и координацией ре­сурсов всех видов: капитала, зданий и оборудования, материалов и персонала для достижения поставленных целей с наибольшей эффективностью. (Примерно такое определение дается в английском издании «Международного справочника по менеджменту»).

Однако, какую бы однуформулировкуменеджмента мы не привели, онане будет полной, хотянекоторая совокупность определений, даваемых разными учеными, скорее всего будетдостаточно раскрывать сущность менеджмента. При этом если найти по возможности полный перечень, привести, а затем сопоставитьнайденные определения, то может оказаться, что это займетслишком много времени и даст незначительную информацию для практического использования. Кроме этого, много существенных чертменеджмента просто по-разному повторяется в той или иной интерпретации различными авторами. В связи с этим нами применен прием, описанный в известной притче «о слепых, исследующих слона». Он предполагает выделение нескольких наиболее значимых характеристик исследуемого объекта. Для удобства представления, а также на основе анализа многих определений нами выделено шесть таких принципиально важных характеристик, что сопоставимо с имеющимся у любого объемного тела шестью гранями (сверху, снизу, слева, справа, спереди, сзади) (рисунок 1).

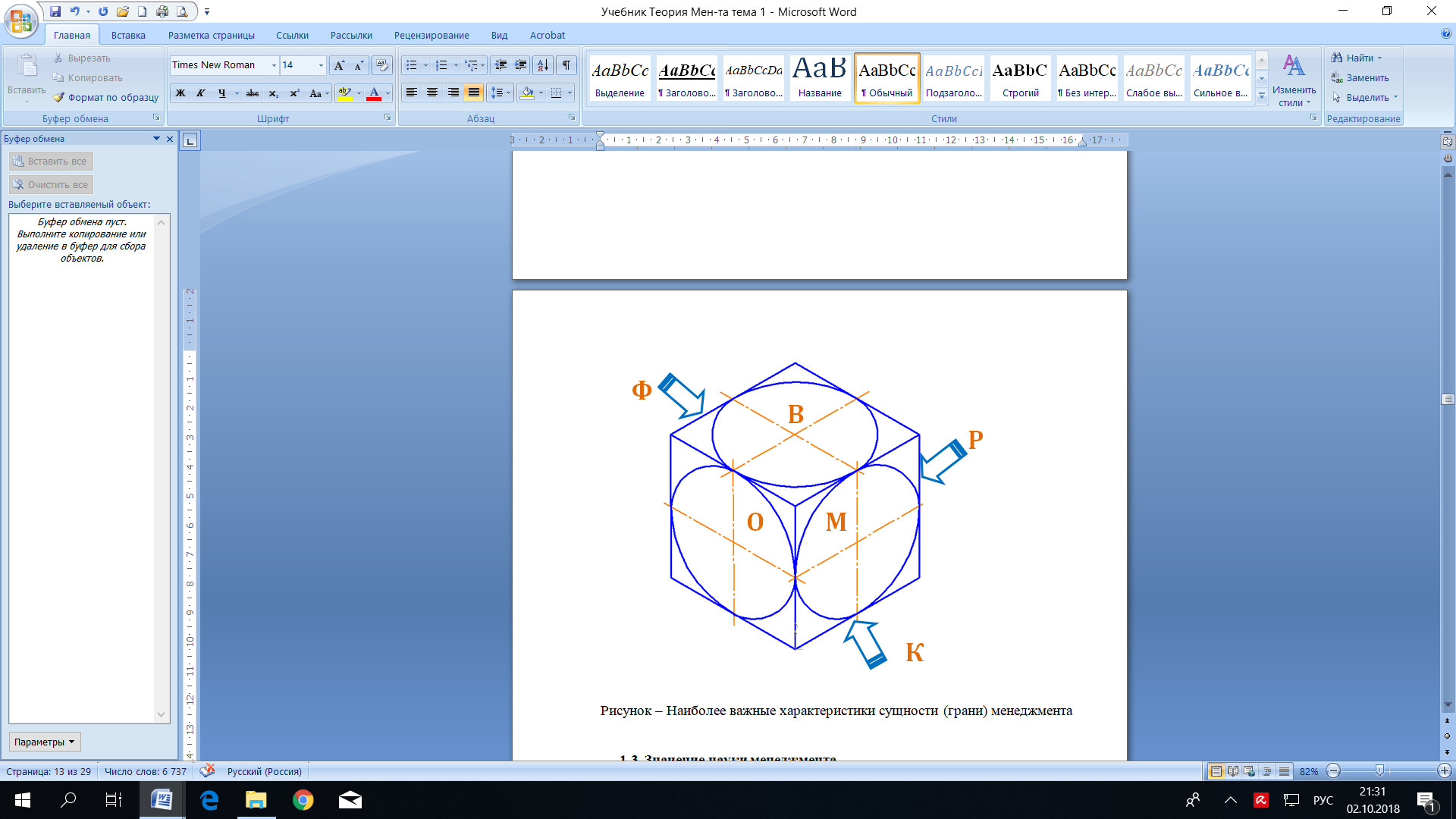


Рисунок 1 – Наиболее важные характеристики (грани) сущности менеджмента

**Выделенные шесть граней менеджмента считаем** целесообразным сгруппировать с учетом того, чтопо сути он представляет собой одновременно и систему, и процесс.

«В менеджменте как системе выделим такие три его грани:

1 – менеджмент – это **воздействие** субъекта на объект управления (В);

2 – менеджмент – это воздействие на объект с четко определенной целью или это **механизм достижения цели (М)**;

3 – менеджмент – это **руководство** таким **специфическим объектом** управления, как **люди,** поэтому необходимо знание и учет не только объективных, но и субъективных факторов управления (О).

В менеджменте как процессе выделим такие наиболее существенные грани:

4 – менеджмент – это **выполнение** определенной совокупности **специфических видов деятельности**, называемых управленческими функциями (планирования, организации, мотивации, контроля) (Ф);

5 – менеджмент – это процесс принятия и реализации **управленческих решений (Р)**;

6 – менеджмент – это процесс переработки и выработки информации и **процесс коммуникаций**, связывающий воедино все составляющие системы управления (К)» [53].

**1.3. Значение науки менеджмента**

Известно утверждение: **«наука – это непосредственная произво­дительная сила».** Оно многократно подтверждено произведенными на основе научных достижений коренными изменениями в технике, технологии, производимых продуктах и процессах производства. Менеджмент в таких условиях должен быть построен на основе науч­ных подходов, ориентирован на эффективное использование всего инновационного и прогрессивно­го. В современных условиях происходит значительное ускорение научно-техниче­ского прогресса, которое оказывает влияние не только на производство, научную сферу и техни­ческие достижения, но также на все аспекты общественной жизни.

В зарубежных странах в обществе уже давно сформировался обширный интерес к науке менеджмента и познанию передового управленческого опыта, который становится общим достоянием. В развитых странах Европы и США хорошоорганизована подготовка и переподготовкаменеджеров-профессионалов, которые соответствуют требованиямменяющегося рынка.

Анализ показывает, что есть две весьма различающиеся точки зрения на роль управленческой науки и специального образования по менеджменту для формирования компетенций и подготовки кадров руководителей.

**Первая точка зрения ставит управленческое образование и наукуна приоритетное место.**Знания и умения, которые дает наука менеджмента,составляют базу для формирования менеджеров, осуществляющих управление людьми, которых несомненно необходимо считатьболее сложными и чувствительными объектами, чем специальное оборудование или химические процессы, чтобы допускать неподготовленныхлюдей к управлять ими. **Это мнение доминирует в США и странах Западной Европы.**

*«Центром научных исследований и подготовки профессиональных управляющих, безусловно, являются США. Это страна с самой разви­той системой управления, которая требует постоянного притока все новых и новых сил. Так, например, широкие научные исследования и практическую подготовку менеджеров ведут Гарвардская школа бизне­са, Стенфордская школа бизнеса, Слоуновская школа в Массачусетском технологическом институте, школа бизнеса Мичиганского уни­верситета и др. Всего в стране насчитывается свыше 1300 учебных за­ведений, где преподается менеджмент и ведутся научные разработки по данной тематике. Подготовка бизнесменов и менеджеров в США является трехступенчатой: первая — бакалавр, вторая — магистр, тре­тья — доктор философии. Обучение профессии менеджера дело не де­шевое; так, годовая плата достигает 15 тыс. долларов, а получение сте­пени доктора философии обходится значительно дороже. В США пуб­ликуется самое большое количество научной и учебной литературы по менеджменту.*

*В европейских странах проблемам менеджмента также уделяется огромное внимание. Создана ведущая европейская ассоциация ЕРМО (Европейский фонд развития менеджмента), куда входят около 300 центров обучения менеджеров. В программах этих школ большое зна­чение придается изучению практических дисциплин по различным ви­дам производственной деятельности, международных проблем бизнеса и управления, а также социологическим вопросам»* [53]*.*

**Есть и иная точка зрения,согласно** которой в системе подготовки руководителей основную роль играет их собственный опыт. **Круп­ные компанииформируют руководителей**на базе обучения опытом, в них более опытные и занимающие более высокую должностьобучают младших. Процесс формирования грамотного менеджера посредством планирования карьеры, обмена опытом, ротации кадров и т.п. продолжается десять-двадцать лет. Базируется узкая и точечная подготовка менеджеров на основе практики, а наука имеет общеобразующее значение. Эта точка зрения доминирует в Японии. В этой стране принято обучение через всю жизнь, обучаются все –начиная с рядового рабочего до генерального управляю­щего компанией.

В российских условиях в крупных корпорациях сформирована система внутрифирменной подготовки квалифицированных руководителей через корпоративные университеты, которая объединяет в себе как обучение опытом руководителей, желающих подготовить себе смену, так и различные образовательные программы [30]. Такая система при внешней схожести с японским образцом, все же широко использует и западный вариант подготовки менеджеров. В настоящее время в России - и в сфере бизнеса, и в государственном управлении,принимают и понимают необходимость и целесообразность изучения науки ме­неджмента и эффективных приемов предпринимательства.

Следовательно, современное управлениекомпанией не отрицает необходимостифункционирования эффективной подсистемы повышения квалификации управленцев, хотя предусматривает и их базовую подготовку. В связи с этим в России с 1997 года реализуется федеральная «Программа переподготовки управленческих кадров для предприятий и организаций народного хозяйства».

*«Управле­ние знаниями во всем мире рассматривает­ся как предпосылка стратегического успе­ха организации. Более того, современные корпорации инвестируют беспрецедентные по объему средства в повышение квалифи­кации своих кадров. Так, например, по свидетельству Ф. Роджерса, по количест­ву учебных часов центры подготовки кад­ров ИБМ оставляют позади любой самый крупный университет, а Япония, затрачивая на технологии и оборудование 8% ва­лового национального продукта, расходует вдвое больше на образование» [47].*

Если в двадцатом веке управленческая наука рекомендовала сравнивать достижения менеджмента в данной компании с другими ор­ганизациями, то в настоящее время основные акцентыделаются на особенностях, отличительных чертах данной фирмы, чтобы ориентировать на уход от типовых стандар­тов, общепринятых схем. На основе этого, П. Друкер сформулировал современную концепцию менеджмента, новую управленческую парадигму, согласно которой «базовыми принципами менеджмента являются ситуационность, системность, социальная на­правленность» [16].

В начале прошлого столетия понимали так, что менеджмент это наука, и как математика с физикой, поэтому он имеет независимое от культурных ценно­стей и личных взглядов положение.При этом, уже в 60-х гг. П. Друкер предложил рассматривать «менеджмент как и точную и одновременно гуманитарную науку, так как он является системой ценно­стей и убеждений, видом культуры» [15,16].

Принятию современных управленческих реше­ний в компании соответствуют не только на прагматические критерии экономичес­кой науки, но также в качестве основы им важныпреобладающие в обществе нравственные доминанты. Это предусматривает регулирование профессиональной деятель­ности руководителей не только нормативно-правовыми и административными инструментами, должностными правами и обязанностями, но и специальными, присущими это­му виду деятельности нравственными принципами.

Все эти особенности отражает современная система теоретических знаний менеджмен­та, поэтому она и создает базовый фундамент профессио­нальной подготовки руководителей.

**1.4. Значение менеджмента как вида деятельности**

Наука и практика ме­неджмента, базирующиеся на культурных ценностях различных стран, становятся общими для всехгосударств и «стирает» их границы с точки зрения распространения управленческой науки. Интернациональными становятся каквыпуск и реализациябольшого числа видов продук­ции (машин, оборудования, потребительских товаров и т.п.), так и система менеджментана всех уровнях иерархии.

«В связи с этим необходимо выделить две стороны в значении менеджмента:

первая, состоящая в определяющей роли менеджмента для успешного развития организаций;

вторая, определяющая влияние менеджмента на развитие общества в целом» [53].

Управленческая деятельность необходима, поскольку существуют организации, где персонал совместно работает для того, чтобы достигнутьпоставленных целей.Именно коллективная работа людей, которая требует единства действий и,как следствие, организациии координирующихвоздействий, детерминирует необходимость менеджмента.

К.Маркс: «Всякий непосредственно общественный или совместный труд, осуществляемый в сравнительно крупном масштабе нуждается в управлении, которое устанавливает согласованность между отдельными работами и выполняет общие функции, вытекающие из движения всего производственного организма в отличие от движения отдельных его частей. ... Отдельный скрипач сам управляет собой, оркестр же нуждается в дирижере» [Цит. по 53].

Разнообразные формысобственности, конкурентная борьба между фирмами, развитие коммерческих отношений определяют необходимостькомпетентного управления [51]. Система менеджмента должна создавать предпосылки, которые каждого руководителя любого уровня заинтересовываютв организацииэнергичного поиска реальных путей, обеспечивающихрост результативности деятельности компании. При этом она должна иметь способности саморегулироваться и самосовершенствоваться в направлении на широкого применения новых прогрессивных организационных моделей и методов менеджмента, инновационных управленческих технологий и эффективной практики.

Конкурентоспособность предприятий различных форм собственности определяется не столько размерами капиталовложений в новую технику и технологии, сколько уровнем квалификации руководителей, их компетентностью, способностью предвидеть, принимать и своевременно осуществлять требуемые решения. Чтобы отвечать этим задачам руководители должны иметь знания современного менеджмента, их применять и развивать свои управленческие навыки.

В современном менеджменте для достижения целей анализируется множество вариантов управленческих решений. Менеджмент, как наука, не может дать готовый ответ на все случаи жизни, он помогает, давая базовые принципы, подходы и общие управленческие функции, найти методы и направления решения актуальных проблем, достичь успеха компании.

Ученые в сфере менеджмента (А.Н. Силин и др.) обратили внимание на «принципиальную смену представления о роли менеджмента в развитии современ­ного общества» [53]. «Немногие в истории разви­тия общества социальные институты демонстрировали такой существенный про­гресс, как менеджмент, на протяжении все­го двадцатого века. Еще в начале этого столетия социальная роль менеджмента угадывалась весьма неопределенно, управ­ленческие теории в основном сводились к набору внесоциальных правил, более того, управление вообще не рассматривалось в качестве особого специализированного труда, поскольку неразвитость управленче­ских структур производственных органи­заций и их относительно небольшое коли­чество не давало весомых оснований счи­тать, что управленческие функции могут быть специфической характеристикой осо­бой профессиональной группы. В то вре­мя развитая управленческая структура бы­ла присуща лишь армии, а большинство трудящегося населения стран Европы и Северной Америки составляли рабочие, фермеры и домашняя прислуга (в Велико­британии, например, это была самая массо­вая профессия - почти треть всех занятых в экономике). В конце века картина в этих странах радикальным образом изменилась: удельный вес промышленных рабочих приближается к 10% общей численности занятых, фермеров - 3-5%, а самой много­численной профессиональной группой ны­не является категория «управляющие и специалисты» - более трети всех занятых, в т.ч. количество менеджеров, по самым по­следним данным, приближается к 10%» [47].

В современных условиях востребованность высококвалифицирован­ных менеджеров в постоянно изменяющихся организациях постоянно растет. Если в конце двадцатого века университетами США каждый год выпускалось где-то милли­он специалистов с высшим образованием, то сейчас уже больше миллиона, и все они практически вос­требованы. В настоящее время вузы выпускают технологов, конст­рукторов, инженеров, социологов, финансис­тов, экономистов, плановиков, бухгалтеров, маркетологов, специалистов по работе с персо­налом и т.п., которые осуществляют свою деятельность в организациях и представляют ее интеллектуальный потенциал, а также активную силу развития компаний, что необходимо считать самым значимым капиталом всего общества. При этом указанные специалисты являются не только дви­жущей силой, но и представляют собой направляющий и ко­ординирующий механизм этого процесса, определяют цели и координаты развития компаний. Как показано в специальных научно-ис­следовательских работах, такие радикальные качественные преобразования произ­водительных сил становятся возможными в резуль­тате изменений в системе менеджмента, включающих развитие и совершенствования методов и механизмов управления компаниями. Раскрывая эту тенденцию, Питер Друкер указывает, что «происходит это лишь благодаря менеджменту, потому что именно управление в состоянии использовать по­стоянно углубляющееся разделение труда, объединить работников разных специаль­ностей и привести их к достижению общих целей» [16]. При этом ученый акцентирует внимание, что вся совокупность рабочих мест в современных компаниях в той или иной мере созданы лишь благодаря менеджменту, особенно это касается трудоустройства самых образованных и квалифицированных специалистов. Именно менеджментом созданы условия, в которых есть возможность эффективно использовать для общества их знания и навыки, та­ланты и способности.

Необходимо обратить внимание, что при этом влияние менеджмента не огра­ничено только производственными и коммерческими фирмами [51]. Развиваясь, все структуры общества становятся более органи­зованными, а основная масса об­щественных проблем разрешается в различных организа­циях и посредством организаций. Как следствие, ме­неджмент регулирует все структуры социального пространства, включая социальные области, а также сферы, затрагивающие непосредственное воспроизвод­ство человеческих ресурсов, сохраняющие физическое и духовное здоро­вье индивида, обеспечивающие его интеллектуальное раз­витие, статус и права гражданина. Качество управленческой деятельности, компетентность менеджеров имеет решающее значение в работе учрежде­ний медицины, образования, системы социального обеспечения и муниципальной власти и, наконец, в функционировании государства в целом.

В силу этих обстоятельств ученые рассматривают «менеджмент как важней­ший момент развития современной обще­ственной системы, как глобальное явление, своеобразный ответ социума на дезоргани­зующие изменения в развивающейся соци­альной среде, где ни одна сложная задача не решается вне управленческого воздей­ствия» [53]. Как следствие, можно сделать вывод, что компетентностью, эффективностью, надежностью и качеством работы менеджмента главным обра­зом детерминировано не только настоящее, но и перспективное состоя­ние и конкретной компании, и всего социума в целом.

Таким образом можно заключить, что необходимость управления определена его влиянием на результативность и успех деятельности организаций. Именно улучшение системы менеджмента, ее адаптация к конкретной ситуации в современных условиях являются главными рычагами успешной деятельности компаний. В сложных ситуациях и предбанкротных состояниях компаний гораздо более действенны системные действия квалифицированных менеджеров, чем отдельные, пусть и крупные финансовые вливания или расширение производственных мощностей предприятий.

Доказательством этого утверждения является управленческая практика, успехи известных зарубежных и российских менеджеров, включая Ли Якокку, Т.Уотсона, А.Мориту, Г.Форда, А.Файоля, Б.Гейтса и др.

Особенно богата такими яркими достижениями управленческая практика двух промышленно развитых государств мира - США и Японии. Самым известным успешным менеджером в странах Запад является Ли Якокка, который был президентом «Форд мо­тор компани», но вдруг был смещен с должности Г. Фордом-младшим (внуком основателя фирмы). Это подтолкнуло его взяться за практически нерешаемую проблему, спасти от банкротства компанию «Крайслер». Ли Якокка не только вывел из банкротства эту фирму, но и сделал ее успешной в долгосрочном периоде [61].

*«Свои взгляды на вопросы производства Ли Якокка изложил в книге «Карьера менеджера», которая стала бестселлером во всех странах, где была издана. Ниже приводятся краткие выдержки, характеризующие менеджерский талант этого человека и значение современного эффективного менеджмента для успешной деятельности корпорации.*

*Ли Якокка – сын итальянского эмигранта, приехав­шего в США в 1902 г. С августа 1946 года Ли Якокка начал работать в фирме «Форд мотор» в качестве инженера. В 1978 г. в зените своей деятельности на посту пре­зидента компании Ли Якокка неожиданно был уволен Генри Фордом. Это, по-видимому, связано с тем, что Ли Якокка стал слишком популярной фигурой, затмевающей популярность Г.Форда-мл. Ли Якокке было сделано предложение стать прези­дентом компании «Крайслер», стоящей на краю банк­ротства, и он принял это предложение. «Если бы я хоть в малейшей степени представляя, на что себя обрекаю, приняв предложение «Крайслер», я бы не пошел туда ни за какие деньги в мире».*

*Первостепенные меры, которые принял Л. Якокка, после того как выяснил состояние дел в корпорации: были распроданы малоприбыльные подразделения; сок­ратили постоянные издержки в годовом исчислении; сни­зили жалованье менеджерам; отменили все планы повы­шения заработной платы; сделали ставку на выпуск ассортимента экономичных автомобилей; произведены за­мены управляющих; сплачивалась команда, в которую входили лучшие специалисты; новое руководство начало вырабатывать новые подходы. Главное внимание было уделено формированию команды, достижению ее единства и целеустремлен­ности»* [53]*.*

*Благодаря настойчивости, предприимчивости Л. Якокки, правительство США Джимми Кар­тера пошло на то, чтобы выделить займ фирме «Крайслер». «После утверждения закона о займе мы получили возможность бороться за выживание,—пишет Ли Якок­ка.— Начал я с того, что снизил свое годовое жалованье до одного доллара. Руководить — значит подавать при­мер... Когда я начал жертвовать своими привилегиями, я увидел, что и другие подчиняются требованиям обстоя­тельств. Вот почему «Крайслер» устоял. Наши рабочие пошли на большие уступки: за девятнадцать месяцев средний крайслеровский рабочий отказался в целом от 10 тысяч долларов»*[53, 61]

Практика менеджмента индустриально развитой Японии также богата примерами успешной работы великих руководителей, которые своей деятельностью подтвердили значимость высококвалифицированных, грамотных управленцев, умеющих научно поставить свою работу со знанием специфики компании и персонала работающего в ней. Яркой звездой японской системы менеджмента считают Акио Мориту, который основал корпорацию «Сони» [6]. Блестящая пара: менеджер Акио Морита и Масару Ибуки (который был техниче­ским гением фирмы) превратила небольшую и в начале совсем не известную фирму в одну из великих транснацио­нальных компаний в мире. В настоящее время «Сони корпорейшн» остается известнейшей компанией-новатором, которая предложила своим потребителям инновационные перспективные продукты: радиоприемник на транзисторах, видеомагнитофон для дома, портативный кассетник, звукозапись с использованием лазерных технологий, высокотехнологичное телевидение, имеющее высокую четкость изображения и др.

*«В своем стремительном развитии «Сони корпорейшн» прошла три важнейшие стадии: мелкого производителя, специализированной компании и крупной монополии. Начало фирме «Сони», тогда называвшейся «Токио телекомьюникейшенз инжиниринг корпорейшн», положила основанная в 1946 году мастерская по пере­делке радиоприемников.*

*Современная «Сони корпорейшн» представляет собой гигантский организм. Она велика по размерам (в 1987 году –47583 занятых), сложна по структуре (более тридцати основных производственных филиалов, часть из которых находится к тому же в совместном с други­ми фирмами владении), действует практически во всех странах мира и управляется интернациональным кол­лективом менеджеров. Ключевыми для «Сони корпорейшн» являются выбор крупных целей и постановка амбициозных научно-техни­ческих задач. Подлинным открытием «Сони корпорейшн» было управленческое открытие, постановка круп­ной и, что не менее важно, понятной всем, вплоть до ря­дового рабочего, цели. Это своего рода метод уп­равления. Он сплачивал персонал фирмы в коллектив единомышленников. В фирме складывалась атмосфера всеобщей наст­роенности на решение центральной задачи, на достиже­ние цели, которой подчинено все. Этот настрой —огром­ная ценность. Не случайно А. Морита подробнейшим образом обос­новывает, казалось бы, такую мелкую деталь стиля уп­равления «Сони», как право младшего по должности не соглашаться со старшим. Интересы дела имеют в фирме высший приоритет. Ради них следует поступаться не только личными амбициями, но и традициями (в япон­ской культуре строгая почтительность к старшим по по­ложению является непременным требованием).*

*Антибюрократический стиль управления «Сони кор­порейшн» дополняют методы, которые можно назвать имитацией структур мелкой фирмы в рамках гигантской компании. Хрестоматийным примером такого ро­да является выделение десяти(!) параллельных исследовательских групп, независимо работавших над проектом видеомагнитофона. Еще одним используемым «Сони» лекарством от внутрифирменного бюрократизма является патерна­лизм — воспитание у занятых на фирме чувства, что они— члены одной семьи*

*Другой ведущий «идеолог» «Сони корпорейшн» Сигеру Кобаяси, полагает, что управление ком­панией эффективно благодаря строгому следованию дзен-буддистскому принципу Му, который толкуется при­мерно как «неопредметливание», «неовеществление». Применительно к практике фирмы он означает созна­тельный отказ от составления жестких планов. Долж­ностное лицо «Сони» обязано всегда действовать по об­становке, стремясь не упустить неожиданные выгоды и не упорствуя в осуществлении планов».*

*[Цит. по 53, из книги А.Мориты «Сделано в Японии»]*

Подведем итог. Что дает менеджмент и менеджеры, как работники?

Они определяют успех работы других людей. Именно улучшение системы менеджмента, ее адаптация к конкретной ситуации в современных условиях являются главными рычагами успешной деятельности компаний. В сложных ситуациях и предбанкротных состояниях компаний гораздо более действенны системные действия квалифицированных менеджеров, чем отдельные, пусть и крупные финансовые вливания или расширение производственных мощностей предприятий.. Можно иметь средства и просто их «пустить на ветер», можно закупить оборудование, но потом окажется, что на нем работать некому, а пока персонал обучится уже другое оборудование придет на смену, можно и запустить оборудование, найти персонал, но окажется, что тот товар, что производится уже не пользуется спросом на рынке...

Итак, менеджмент – это управление социально-экономической системой, организацией, которая функционирует в коммерческих, конкурентных условиях.

Профессия «менеджер» имеет следующие значения:

– наемные профессиональные управляющие, руководители;

– специалисты по регулированию деятельности людей и

– служащие, выполняющие функции управления;

– а также ими являются и предприниматели.

Менеджеры - это не только работники, не только дви­жущая сила, но также они представляют собой направляющий и ко­ординирующий механизм развития организаций, определяют цели и координаты этого процесса. Трансформация произ­водительных сил становится возможной в резуль­тате изменений в системе менеджмента, включающих развитие и совершенствования методов и механизмов управления компаниями. Раскрывая эту тенденцию, Питер Друкер указывает, что «происходит это лишь благодаря менеджменту, потому что именно управление в состоянии использовать по­стоянно углубляющееся разделение труда, объединить работников разных специаль­ностей и привести их к достижению общих целей» [16]. Он обращает внимание, что вся совокупность рабочих мест в современных компаниях в той или иной мере созданы лишь благодаря менеджменту, особенно это касается трудоустройства самых образованных и квалифицированных специалистов.

Современный менеджмент важен для организаций как условие их функционирования и развития, поскольку он устанавливает цели, формулирует стратегии, определяет конкретные средства и возможности решения организационных проблем и реагирования компаний на внешние опасности, новые возможности и перспективы.

В подтверждение этого имеются примеры из практики менеджмента, в особенности достижения отечественных и зарубежных звезд менеджмента .

**Контрольные вопросы**

1. Какова сфера применения слова «управление»?
2. Дайте определение менеджмента.
3. Какова сущность понятия управление организацией и менеджмента?
4. Выделите шесть основных граней.
5. Каково значение менеджмента как вида деятельности?
6. Каково значение менеджмента как науки?
7. Назовите великих менеджеров в теории и практике.
8. Какие значения имеет профессия «менеджер»?
9. Как определяли «менеджмент» П.Друкер, А.Файоль, Ф.Тейлор?

**Тестовые задания**

1. Следующие виды систем не могут существовать без менеджмента - управления;

1. биологические
2. технические
3. информационные
4. социальные
5. физические

2. Как определяется понятие «управление»:

1. передача информации от управляющей системы к управляемой
2. организационная деятельность руководителя и аппарата его помощников
3. разработка управленческих решений и их реализация
4. координация и регулирование работы коллектива
5. полномочия на принятия решений и выдача распоряжений

3. Что такое управление. Как определить это понятие?

1. координация работы трудового коллектива
2. передача командной информации из управляющей системы в управляемую
3. движение информации и ее трансформация от исходной в командную
4. взаимодействие управляющей и управляемой систем на основе обратной связи
5. это целенаправленное воздействие, необходимое для согласования совместного труда

4. Кто автор следующего определения управления…. «Управлять значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать»

1. Тейлор
2. Файоль
3. Друкер

5. Выберите утверждения, которые, согласно определения К.Маркса, характеризуют необходимость и значение управления

1. управление – передача команд от руководителя к исполнителю
2. управление нужно для всякого совместного труда
3. управление – трансформация информации и ее передача
4. управление – обеспечивает согласованность между отдельными работами
5. управление – выполняет общие функции организации
6. Чья точка зрения на значение науки управления приведена …. «наука играет вспомогательную роль в подготовке менеджеров»
7. США
8. Япония
9. Германия
10. Какие виды менеджмента выделяют
11. функциональный менеджмент
12. кадровый менеджмент
13. финансовый менеджмент
14. ограничительный менеджмент
15. нетрадиционный менеджмент
16. Выберите из перечисленных известных менеджеров того, кто вывел из банкротства компанию «Крайслер»
17. Форд
18. Скалли
19. Якокка
20. Гейтс
21. Уотсон
22. В какой стране работал Ли Якокка
23. Япония
24. США
25. Корея
26. Италия

Глава**2. МЕТОДОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

**2.1. Методология и основные методы науки управления**

Закономерности управления системами разного типа имеют похожий характер. Именно поэтому основой большинства управленческих наук считают кибернетическую теорию, основоположникомкоторой (одним из первых ученых, опубликовавшим работу по основам кибернетики) является Н.Винер.

Но при этом законы и закономерности, которые проявляются в социально-экономических системах, специфичны из-за субъективностичеловеческой природы явлений и событий, составляющихее основу.

Общую методологическую базу разнообразных видов менеджмента формирует рассматриваемая в этом учебнике общая теория, которая содержит совокупность функцио­нальных категорий и понятий, принципов и методов, комплекс функ­ций и задач управления, независящих от отрасли или предметной специфики работы организации.

Менеджмент, как наука,имеет свой особый метод исследования управленческой деятельности, чем, впрочем, он не отличается от других наук.

Базой исследовательского **метода менеджмента**, естественно, является диалектика, позволяющаяизучать управленческие задачи в их тесной взаимосвязи, а также в динамике и развитии. Диалектический принциппредполагает изучение процессов и явлений, двигаясь от «простого к сложному, от низшего к высшему, от конкретного к абстрактному, от старого к новому» и т.д. [43, 53]. Центральным объектом управленческих ис­следований необходимо признать человека, работника, осуществляющего определенную деятельность в организации и для организации, независимо от того, является он руководителем или исполни­телем. Люди взаимосвязаны между собой, трудятся в коллективе, являются членами организации (фирмы, компании, учреждения, предприятия и т.д.), именно поэтому метод менеджмента – это научноеисследование по­ведения людей в организации, их взаимосвязи и взаимовлияния.

Наиболее важным в теории и практике менеджмента необходимо признать метод системного ана­лиза, который утвердился в середине XX в. Его основой считаютвозникновение системы математической логики (У. Джевонс и Э. Шредер), и после­дующую разработку методов линейного программирования, создание кибернетики, как основы наук об управлении сложносоставными динамически развивающимися системами [32, 50]. Следствием достижений ученых в сфере системного ана­лиза стало появление возможности примененияв практике менеджмента мате­матических моделей и методов математического моделиро­вания. На основе этого особо ценным для практики менеджмента стало широкое применение метода экспериментирования на моделях с последующим теоретиче­ским обобщениемполученных данных.

Указанные методы применяются в управлении, полезны и используются всеми отраслями экономической науки. Это является закономерным явлением, поскольку экономическая наукаформирует мировоззрение менеджеров и исполнителей в хозяйственной деятельности, составляет**методологиче­скую основу теории**менеджмента.

Методологию дословно (логос — наука, знание, и методы — путь, направление познания) определяют как учение о методах познания. Как следствие целесообразно отметить две основные концепциипонимания этого понятия «учение о методах познания» [52].

Первая концепцияпо сути считает категории «методология» и «методы» синонимичными и предлагает считать диалектический метод единой (и единственной) методологией имеющихся наук,изучающих природу, общество, человека.

Вторая концепция признает диалек­тику всеобщим методом познания мира, ноговорит о методологии как системе, реализующей три функции:

1. получения, создания нового знания;
2. структурирования полученного зна­ния в форме новых понятий, категорий, законов и закономерностей, гипотез и идей, теорий и практических рекомендаций;
3. организации применения новых знаний в деятельности людей (в виде обучения, хозяйственных процессов, создания произведений культуры и искусства, в быту и т.д.).

Первая функция осуществляется на базе общефилософских и общеисследовательских методов, подходов и принципов создания нового знания, вторая использует логические формы и законы логическо­го мышления; третья реализуется через локальные методологии кон­кретных наук в соответствии с особыми локальными предметными областями.

Итак, базой методологии менеджмента необходимо считать диалектику, а также связанные с ней методы абстра­гирования, системного подхода и принципы: «единства теории и практики; определенности; конкретности, познаваемости; объек­тивности; причинности, развития, историзма» [53].

Рыночные отношения требуют нового подхода к управлению. Прежде всего, это относится к методологическим основам менеджмента, использованию всех передовых положений, достигнутыхуправленческой наукой и практикой в мире: достижениями экономической теории, социологии, психологии, педагогики, математики, кибернетики, медицины и др.

Современный уро­вень понимания методологических основ менеджмента дал возможность некоторым уче­ным прийти к формулировке **предмета менеджмента и всей теории менеджмента** как науки, которая иссле­дует законы и закономерности функционирования организаций и взаимоот­ношения людей в различных процессах управления. Таким образом, менедж­мент применяет диалектический метод, который позволяет рассматривать проблемы управления организациями в их постоянной взаимосвязи и динамичном развитии, а также использует инструменты «исторического и логического анализа и синтеза, сис­темного и математического анализа, моделирования и эксперимента» [53].

В методологической системе центральное положение занимают методы исследования.

Метод – это способ, прием, который используется для приобретения, выведения новых знаний и/или проверки истинности ранее полученных [28].

В системе методов управленческого исследования выделяют группы [19]:

а) общенаучных методов;

б) локальных, специфических методов.

В свою очередь в совокупности общенаучных методов называют подгруппы:

а) эмпирико-теоретических и

б) теоретических методов.

Локальными или специфическими научными методами считают методы, которые отражают особенности кон­кретной науки (к ним относят, например, бюджетирование, балан­сы, двойную запись и калькулирование – в финансах и бухгал­терском учете, определение выборки, и расчет средней величины, отклонений и индексов – в статистике; вариантные приближения, экспертные оценки, генерирование идей, оценку вариантов управленческих решений и многие другие – в менеджменте).

Общенаучные и специфические методы исследования применяются во взаимосвязи с всеобщими методами познания: абстра­гированием и диалектическим подходом. Всеобщие методы существенно определяют процесс и результаты исследований. Они требуют единства в использовании общенаучных и локально-научных (специфических) методов. Более того, глубокое, надежное исследование нельзя провести на базе применения лишь одного метода. Только используя систему методов, в неразрывной связи можно рассчитывать на возможность получения объективных выводов. Конечно, в разнообразных науках и на разных исследовательских этапах те или иные методы (составляющие единой системы) могут получить преобладающую значимость. Но в целом успешность исследования определена применением системы методов.

К эмпирико-теоретическим методам относят наблюдения, эксперименты, измерения, описания.

К логико-теоретическим методам относят методы: сравнение, анализ и синтез, индукцию и дедукцию, традукцию или аналогию, моделирование, предвидение, объяснение, а также исторический и логические, аксиоматический, математические и другие методы.

**«Методы менеджмента** - это система правил и процедур решения различных задач управлений с целью обеспечения эффективного развития организации» [50, 53]. Использование обоснованных методов позволяет понизить интуитивный ха­рактер менеджмента, внести скоординированность, обоснованность и эффективность в организацию и функциониро­вание механизмов управления в компании. В совокупности локальных методов управления применяются как общенаучные методы и приемы (такие как, генерирование идей управленческих решений, их экспер­тиза и оценка), используемые в любых сферах деятельности (промышленность, торговля, образование и пр.), так и локальные, которые отражаю­т специфику конкретной сферы (проектный, финан­совый, кадровый менеджмент и пр.).

«Системный подход является основой методологии менеджмента, реализующей основные методологические принципы познания» [40].

В теории менеджмента используется понятие «методологического принципа» как основополагающей идеи, ос­новного положения теории, которое отражает системность, совокупное влияние объективных законов развития общества, мышления людей и направляет работу ученого в выбран­ной им предметной сфере.

В совокупности базовых методологических принципов, реализуемых в системном подходе, находятся: принципы единства теории и практики; определенности, конкретности; познаваемости; объективности; причинности; развития; историзма [53].

Практическая управленческая деятельность и ее методический инструментарий фор­мировались в течение тысячелетий, однако ее систе­матизация и научные выводы, положения можно считать ровесниками XX века. Фундаментальной базой современного менеджмента можно считать применение научного подхода, системной ориен­тации управления и моделирования управляемых процессов.

**2.2. Подходы к науке управления организацией**

Основу методологии менеджмента, как отмечено выше, составляет системный подход .

В самом общем виде сущностью системного подхода необходимо считать рассмотрение объекта исследования и практики менеджмента в единстве их внешних и внутренних связей.

Категорию «системный подход» составляют два понятия – «сис­темный» и «подход».

Смысловое содержание слова «подход» в том, что оно обозначает направление исследования любого объекта, процесса, явления, в которых должны быть реализованы инструменты методологии исследования. Вероятнее всего, что для специфической предметной сферы подход имеет особенности [52,53].

Прилагательное «системный» подразумевает, что в подходе должны использоваться определенные принципы и методы, которые имеют общую значимую основу и, вместе с тем, обладают специфическими чертами, определенными спецификой сферы теоретических управленческих ис­следований или области практической деятельности менеджера.

Исходными понятиями для определения *системного* подхода необходимо считать категории *«системности»* и *«системы». «Системность» –* это «атрибут, т.е. неотъемлемое существенное свойство объективного мира, одна из его важных характеристик [53, 26]. Суть «системности» отражается в процессах, явлениях, вещах объективного мира, которые тесно взаимосвязаны, но функционируют, взаимодействуя как относительно обо­собленные объекты, имеющие качественные и количественные сторо­ны, меняющиеся во времени и пространстве. Выделяют три характеристики, отражающие сущность «системности»:

1) всеобщая взаимосвязь относительно обособленных процессов и явлений;

2) относительная обособленность и само­стоятельность предметов, вещей, обладающих индивидуальными количественными и качественными сторонами;

3) взаимодействие друг с другом и изменение отно­сительно обособленных предметов, вещей, явлений.

Взаимодействующие и меняющиеся во времени и простран­стве, составляющие единое целое элементы представляют собой *системы.*

«Системный подход – это не есть набор каких-то руководств или принципов для управляющих – это способ мышления по отношению к организации и управлению» [31, с.79]. Философский энциклопедический словарь (ред. Л.Ф. Ильичев) дает такое определение системного подхода: «Системный подход – это направление методологии специального научного познания и социальной практики, в основе которого лежит исследование объектов как систем»[48, 49, 53].

Системный подход обеспечивает адекватную постановку проблем в конкретных сферах исследования и выработку стратегии их эффективного изучения [9].

Сущность системного подхода к объектам и предметам исследования, в самом кратком определении состоит в их одновременном рассмотрении и как особой системы (более или менее крупной, более или менее разнообразной) и как элемента (части) системы более высокого уровня. Это определе­ние, достаточно точно, просто и понятно дает понятие системного подхода, но недостаточно, так как не характеризует его основные черты. Полное определение, вместе с общим подходом, включает также: логическую необходимость рассмотрения изучаемого объекта в шести аспектах: поэлементном, струк­турном, процессно-функциональном, интегративном, коммуникативном и историческом (динамическом).

*«Элементный* аспект состоит в выявлении элементов, входящих в исследуемую систему, определении уровня общности системы, ее мощности.

*Структурный* аспект предполагает установление структурных характеристик системы: тип структуры, определяющие связи, ко­личественные и качественные взаимозависимости.

*Функциональный* аспект состоит в выявлении функций системы в целом и ее компонентов (подсистем), соответствия этих функ­ций, дублировании функций.

*Интегративный* аспект заключается в выяснении цели систе­мы, противоречий в ее функционировании, путей и способов разрешения противоречий, выявлении основного звена, которое обеспечивает сохранение объекта исследования как целостной системы.

*Коммуникативный* аспект означает определение среды обита­ния системы, характер субординационных и координационных связей с другими системами, тесноты этих связей.

*Исторический* аспект предполагает исследование истории воз­никновения системы, этапов ее развития, достигнутой ступени, и на этой основе прогнозирования перспектив на будущее» [43, 53, 57].

Системный подход базируется на общей теории систем, развитой такими учеными, как А.А. Богданов, Л.Берталанфи, П.К. Анохин и др.

Системный подход предполагает рассмотрение любой фирмы, производственного предприятия, организации как системы, состоящей из взаимосвязанных элементов.

*«Система* – единство, состоящее из взаимосвязанных частей, каждая из которых привносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого. Организации считаются открытыми системами, потому что они динамично взаимодействуют с внешней средой» [31, с.694].

Система является противоположностью хаосу, в ней все элементы связаны между собой, образуют определенное единство, некую целостность. Мир в целом представляет собой сверхсложную систему, которая сама составлена из множества больших и малых систем.

«Машины, компьютеры, телевизоры – все это примеры систем. Они состоят из множества частей, каждая из которых работает во взаимодействии с другими для создания целого, имеющего свои конкретные свойства. Эти части взаимозависимы. Если одна из них будет отсутствовать или неправильно функционировать, то и вся система будет функционировать неправильно. Например, телевизор не будет работать, если неправильно установлена настройка. Все биологические организмы представляют собой системы. Ваша жизнь зависит от правильного функционирования многих взаимозависимых органов, которые все вместе представляют уникальное существо, каким являетесь вы» [31, с.79].

«Значительный вклад в развитие системного подхода внес советский ученый-медик П.К. Анохин (1898-1974). Он разработал теорию функциональных систем, которая рассматривала деятельность организма в целом, как единую систему. Адаптированная, исправно функционирующая система способна отторгнуть лишний элемент, но если какая-нибудь функциональная часть ее выйдет из строя, то под угрозой будет работа системы в целом. Теория Анохина оказала большое влияние на развитие кибернетики, биологии, медицины, психологии и других наук» [24, 53].

Сложной считают систему, обладающую, по мнению большинства исследователей, определенной совокупностью свойств, среди которых необходимо выделить такие: неоднородность и большое число элементов; эмерджентность; иерархия; агрегирование; многофункциональность, которая проявляется в свойствах гибкости, адаптации, живучести; надежность системы; безопасность системы; стойкость; уязвимость [20, 32].

Любую систему управления в простейшей форме можно представить совокупностью двух подсистем, которые взаимодействуют между собой: субъектом управления (управляющей подсистемой) и объектом управления (управляемой подсистемой).

Простейшую модель системы управления представляют в виде взаимодействия объекта и субъекта (с их основными характеристиками) и называют контуром управления (рисунок 2).

Ресурсы системы

Субъект управления

Объект управления

Цели системы

Прямая связь

Обратная связь

Воздействие внешней среды

Воздействие внешней среды

Рисунок 2 – Представление о системе менеджмента в виде контура управления

Согласно современной парадигме менеджмента, все организации считают открытыми системами, тесно связанными с окружающей средой. Для познания сущности организаций, как систем менеджмента, целесообразно структурировать их, выделив основные внутренние факторы.

Однако лишь представлением об организациях как об открытых системах использование системного подхода в теории и практике менеджмента не может быть исчерпано. Системный подход признают базой построения здания всей науки менеджмента, поскольку он интегрирует в единое целое разные школы и течения управленческой мысли. Применение системного подхода помогает установить совокупность основополагающих принципов менеджмента организации. Этот подход интегрирует различные методы воздействия на управляемый объект в их общую систему. На его основе может быть построен логичный процесс управления и обеспечено достижение установленных организацией целей.

В современных условиях многие авторы признают системный подход в качестве универсальной методологии управления. Не случайно он имеет широкое распространение в науке и практике менеджмента последнего времени.

По мнению таких профессоров, как Розенцвейг и Каст, «теория систем обеспечила дисциплину управления основой для интеграции концепций, разработанных и предложенных более ранними школами» [31, с.81]. В дальнейшем на системной основе будут синтезированы новые знания и теории.

Конечно, системный подход - не единственный, используемый в науке менеджмента. Различные ученые выделяют десятки научных подходов: к системному добавляют целесообразность применения в различных условиях качественного и количественного (математического), комплексного и элементного, интеграционного и ситуационного, маркетингового и сбытового, статического и динамического, процессного, функционального, исторического, воспроизводственного, циклического, проектного, нормативного, административного, поведенческого, эмпирического, затратного, производственного, инновационного и других подходов [53, с.71]. Некоторые из них, составляющие основу методологии менеджмента, приведены ниже.

**Процессный подход.** Этим подходом менеджмент определяется не как единовременный акт, а как совокупность взаимосвязанных действий, протекающих во времени, называемых процессом. Указанный подход впервые был более или менее комплексно рассмотрен представителями «административной» школы, а точнее – Анри Файолем, определившим сущность управления так: «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать» [31, с.71]. Согласно процессного подхода функции управления тесно взаимосвязаны и выполняются в определенной последовательности. М. Мескон указывает, что «управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других – это не какое-то единовременное действие, а серия взаимосвязанных непрерывных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций» [31, с.71].

В науке менеджмента кроме функций исследуют и такие виды процессов, как принятие решений и коммуникационный процесс, которые не менее важны, чем функции. Все виды процессов являются взаимопроникающими, взаимосвязанными между собой, образуют единый процесс менеджмента.

**Ситуационный подход**. Концепция системного подхода была представлена еще в недрах школы «человеческих отношений», но полная и комплексная ее разработка была выполнена в 60-е годы ХХ в. Гарвардской школой бизнеса (США) в связи с широким применением точных наук для решения проблемных ситуаций в менеджменте.

Так, М.П. Фоллетт еще в 20-е годы говорила о «законе ситуации». Она отмечала, что»различные ситуации требуют различных типов знаний», и что человек, обладающий знаниями применительно только к одной ситуации, стремиться быть в хорошо управляемых деловых организациях, при прочих равных условиях, калифом на час. Позже в 1948г. Ральф Стогдилл (университет штата Огайо) провел тщательное и скрупулезное исследование характерных качеств лидеров и также пришел к выводу, что именно ситуация по большей части определяет, какие черты и навыки нужны лидеру [31, с.82].

Первой работой в области ситуационного подхода считается исследование английских ученых Т. Бернса и Г. Сталкера. Они рассмотрели работу 20 фирм в стабильных и меняющихся условиях. На основании полученных результатов они сделали выводы о том, что для каждого типа условий характерна своя организационная структура управления: для стабильных условий – «механическая» структура, а для изменяющихся условий – «органическая». *«Механическая» структура* основана на глубоком разделении труда, широком применении регламентирующих документов и характеризуется жесткой иерархией власти в организации. Для *«органической» структуры* свойственно изменение целей, задач и пр., в зависимости от меняющейся обстановки; она характеризуется гибкостью структуры власти, небольшим количеством уровней иерархии [53].

Этот подход определяют как способ управления, принятия решений с учетом сложившейся ситуации.

*Под ситуацией* понимают конкретную совокупность обстоятельств, существенно определяющих положение организации в данный момент времени. Сложившаяся ситуация характеризуется идейной или экономической основой, исследуя которую можно понять ретроспективу и оценить перспективу.

Конкретные характеристики ситуации потребуют от менеджера креативных способностей и творческого использования тех или иных методов менеджмента. Креативность предполагает исследование ситуации, определение тенденций их возможного развития, установление целейи в соответствии с доминантной тенденцией, которая к тому же может принести наибольшую пользу организации. В соответствии с ситуационной теорией нет единственно возможного подхода и руководителям необходимо выбирать тот подход, который лучше всех сможет помочь в сложившейся ситуации и даст возможность достичь управленческих целей.

Необходимо отметить, что согласно ситуационного подхода внимание менеджеров должно быть сосредоточено на соответствии внутренней и внешней среды компании.

Внешняя среда не зависит от руководителя, но существенно влияет на его организацию, она включает социальные, политические, научно-технические и экономические факторы.

Внутренняя среда – это составляющие самой организации, определяемые ее руководством и работниками.

Согласно ситуационного подхода, руководство фирмы должно уметь построить взаимодействие между этими сферами.

Использование ситуационного подхода требует учета основных ограничений, существующих внутри предприятий. Согласно этого подхода признаются три базовых ограничения: технико-технологическое, компетентностное и специфического (производственного).

*Технико-технологические ограничения* определены техническим уровнем, типом и гибкостью применяемых средств для производства продукции или услуг.

*Компетентностные ограничения* определены уровнем компетенций, которым обладают люди, работающие в организации.

*Ограничения специфического (производственного) характера связаны с постановкой производственных задач*, которые определены фактическим характером работ, выполняемых работниками.

Таким образом, существует много подходов для решения проблем и задач в менеджменте как науке и практике, но основными можно считать такие методологические подходы: системный, процессный и ситуационный.

**2.3. Современная парадигма управления**

В конце ХХ века были сформированы позиции новой системы взглядов на менеджмент в кардинально меняющемся экономическом окружении. Эту новую концепцию назвали «тихой» управленческой революцией, поскольку, несмотря на кардинальность предложенных изменений, они могут внедряться постепенно, не осуществляя немедленную ломку и разрушение сложившихся структур.

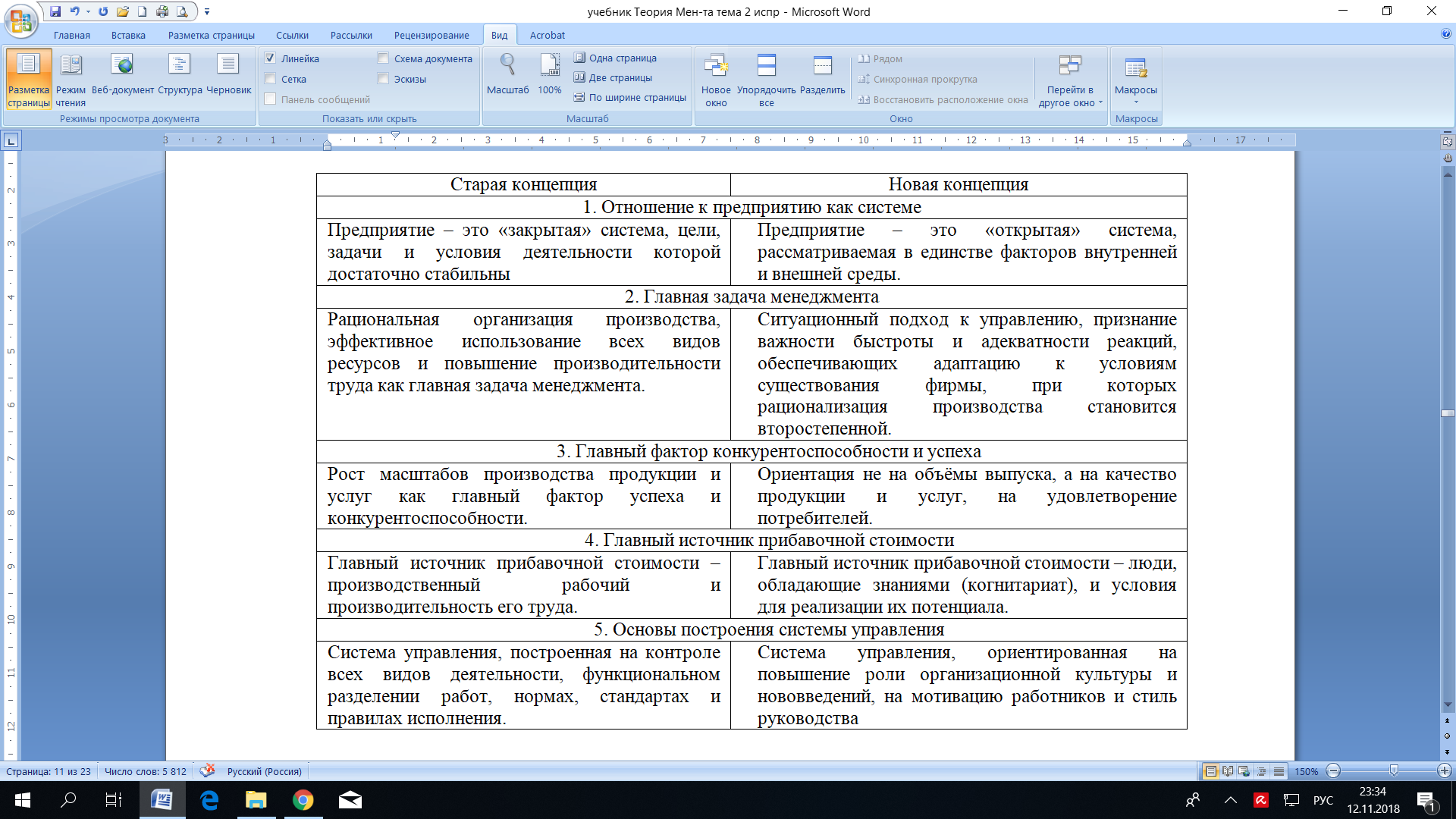
Обоснованность такой оценки можно увидеть по данным таблицы 1, в которой сравниваются позиции прежней системы взглядов на менеджмент в эпоху индустриального развития и ее современной трактовки, сформировавшейся в рыночно - предпринимательских экономических условиях.

Положения «старой» парадигмы базируются на разработках Фредерика Тейлора, Анри Файоля, Элтона Мэйо и др.

Позиции «новой» парадигмы сформированы трудами Тома Питерса, Роберта Уотермена-мл., Игоря Ансоффа, Питера Друкера и других ученых, теоретиков и практиков [57].

В начале 90-х годов ХХ века в Российской Федерации был взят курс на проведение радикальных рыночных преобразований, для того, чтобы обеспечить политические свободы граждан и рост их благосостояния, экономическое развитие страны, устойчивый прогресс отечественной индустрии.

Таблица 1 – Базовые позиции старой и новой концепции управления в мировой науке и практике [57, с.24]

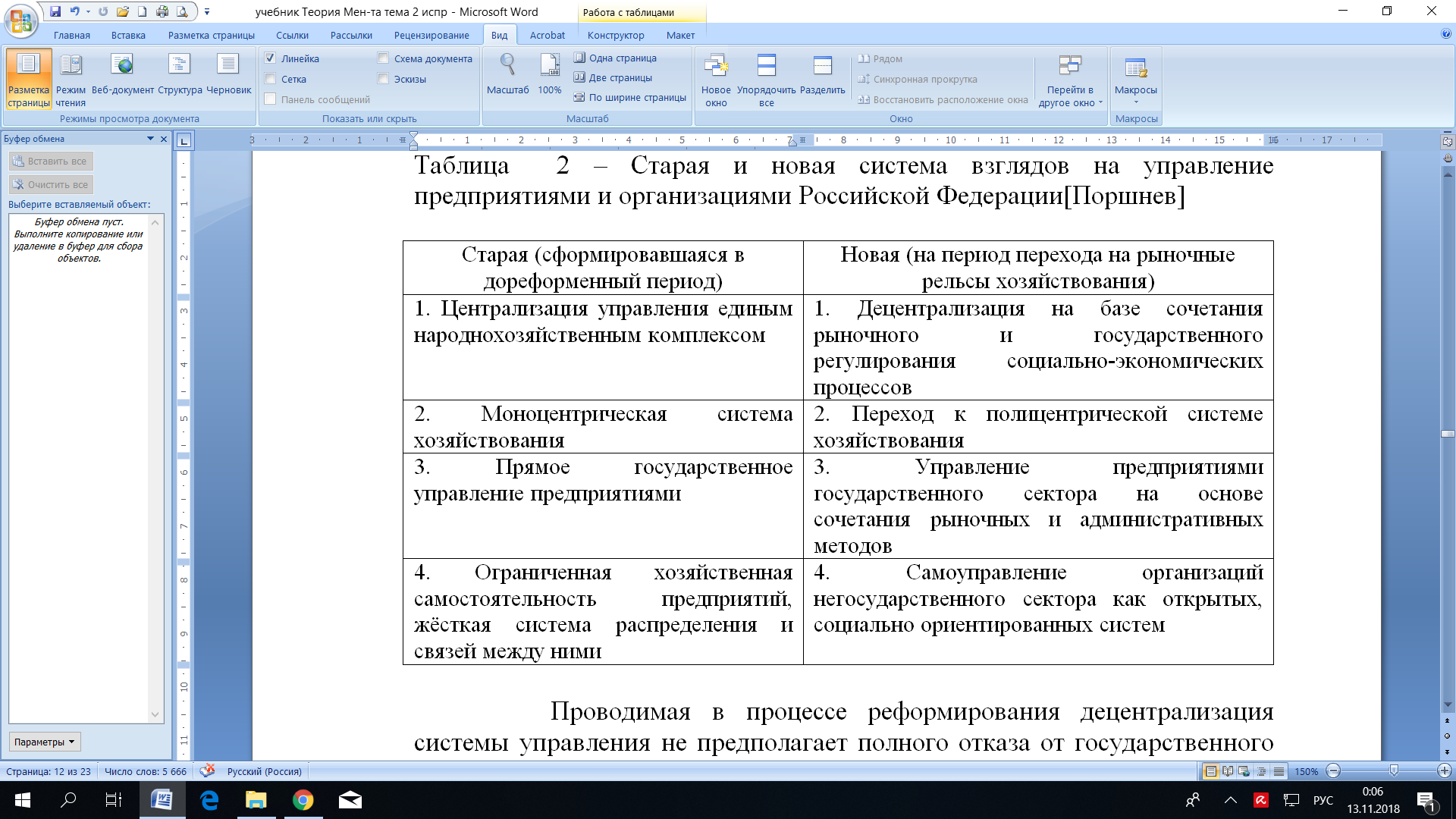


В связи с этим должны быть сформированы российские позиции новой управленческой концепции, которые должны отражать объективный характер потребностей трансформируемой экономической системы страны и общества в целом; в них должны войти главные, критически важные моменты, применение которых в новой системе управления дает возможность нашей экономике быстро перейти к рыночным принципам функционирования и сделать это с минимальными потерями для российского общества.

Ниже (в таблице 2) приведено сравнение системы прежних дореформенных взглядов на управление социалистической экономикой командно-административного характера с новой парадигмой управления, сложившейся в Российской Федерации в переходный период, составленной на основе выявления наиболее «востребованных» преобразований для перевода отечественной экономики на рыночные рельсы.

Несмотря на то, что процессы реформирования, включающие децентрализацию системы управления, не предусматривали полного отрицания государственного регулирования социально-экономической сферы в негосударственных организациях и предприятиях, «маятник реформ» для перехода к ограничению властного вмешательства в дела коммерческого сектора «качнулся» достаточно резко и привел к пониженной ответственности власти за состояние социальной сферы.

Таблица 2 – Старая и новая система взглядов на управление предприятиями и организациями Российской Федерации [57]



Необходимость возврата государства к регулированию социальных процессов определен тем, что при движении к рынку эти колебания возможны, чтобы добиться благоприятного отношения общества к тому, что активным участником регулирования социально-экономических процессов должно быть государство.

Достижение полицентричной системы хозяйствования должно быть обеспечено значительным повышением роли самоуправления как в системе власти, так и коммерческих организациях. В Российской Федерации хозяйственное самоуправление смещается на региональный уровень, поскольку в рыночных условиях экономическая самостоятельность территорий должна расти, а не уменьшаться. В результате эти процессы приводят к росту количества и сложности проблем, возникающих и решаемых на уровне регионов, но, кроме этого, все эти трансформации значимо упрощают систему управления национальным хозяйством, снижают энтропию (уровень случайности) и способствуют повышению управляемости экономической системы России.

Важной позицией новой парадигмы необходимо считать установку на совместное использование рыночных и административных инструментов управления организациями государственного сектора (например, некоммерческими – учреждениями и коммерческими – унитарными предприятиями).

**2.4. Принципы менеджмента**

В центре актуальных точек зрения на особенности современного менеджмента и в базе новых принципов его осуществления лежат проблемы гибкости и приспособляемости (адаптивности) к постоянным трансформациям внешнего окружения, зачастую диктующим изменения в стратегии и тактике организаций [9].

Принципы менеджмента объективно отражают в своей основе экономические законы и закономерности функционирования управляемых и управляющих подсистем организаций и характерные свойства реальной экономической практики. По мнению А.Г. Поршнева и его коллег из Государственного университета управления (ГУУ, г.Москва), принципы менеджмента - это «руководящие правила, основные положения и нормы поведения, на которые ориентируются руководящие органы и работники в силу социально-экономических условий, сложившихся в обществе» [58].

Другими словами, принципы можно назвать правилами, которыми руководствуются менеджеры в практической управленческой деятельности, при использовании и/или следовании на практике закономерностям управления. В принципах менеджмента находят своё отражение те базовые требования, которые предъявляются к формированию органов управления и способам реализации функций управления.

Принципы менеджмента являются результатом обобщения учеными и практиками реально действующих организационно-экономических законов и закономерностей, характерных общих черт, проявляющихся в жизни фактов и свойств, которые формируют общие начала их деятельности.

Создание принципов осуществляется в соответствии с доминирующей в экономике системой взглядов на менеджмент, являющейся следствием применения практиками-управленцами основополагающих идей и исследовательских достижений крупных учёных (т.е. в соответствии с определённой концепцией управления).

Принципы менеджмента нельзя считать догмами, неизменными правилами. Со временем принципы изменяются, дополняются, совершенствуются, уточняются. Их эволюция связана с кардинальным развитием концептуальных основ управления, которыми руководствовались в организациях в определённой экономической системе, в конкретных ситуациях.

Принципы менеджмента определяют порядок формирования объекта управления: его структуры, способов воздействия на персонал, формирующих мотивацию его поведения, с учетом особенностей технологии управленческой деятельности и техники ее оснащения. Хотя управление и представляет собой творческий процесс, но оно не может строиться только в опоре на интуицию и талант менеджера. Это –искусство, которое базируется на солидной теоретической основе, сформированной тысячелетиями человеческой цивилизации, в виде принципов и законов управления.

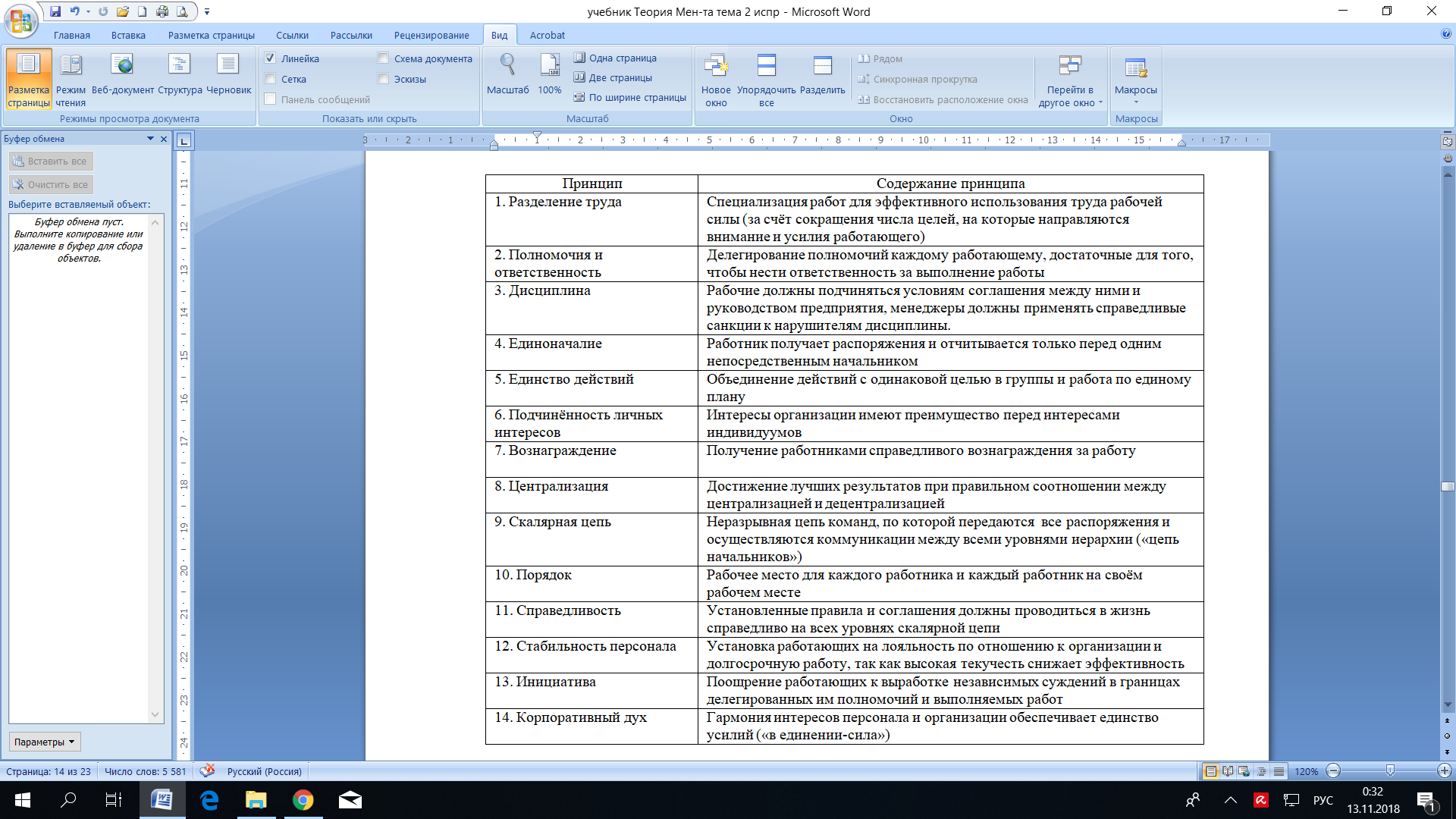
Можно сделать вывод, что современные принципы менеджмента были сформированы с учетом изменений в мировой концепции взглядов на управленческую науку и практику, которые сложились под влиянием объективных трансформаций в мировом экономическом развитии, последовательной эволюции самых разных взглядов на менеджмент, интеграции различных школ и направлений, которые разрабатывали те или иные вопросы менеджмента. Безусловно, многообразие подходов к менеджменту изначально связано с условиями экономического развития и требованиями к управлению в то или иное время.

Основоположник школы научного менеджмента Фредерик Уинслоу Тейлор (1856-1915), занимаясь проблемами повышения производительности, сформировал принципы управления рабочими, их трудом:

* «научный подход к выполнению каждого элемента рабочих;
* научный подход к подбору, обучению и тренировке рабочего;
* кооперация с рабочими;
* разделение ответственности за результаты между менеджерами и рабочими» [56].

Основоположник классической, «административной» школы менеджмента, А. Файоль, сформулировал знаменитые принципы управленческой деятельности (таблица 3).

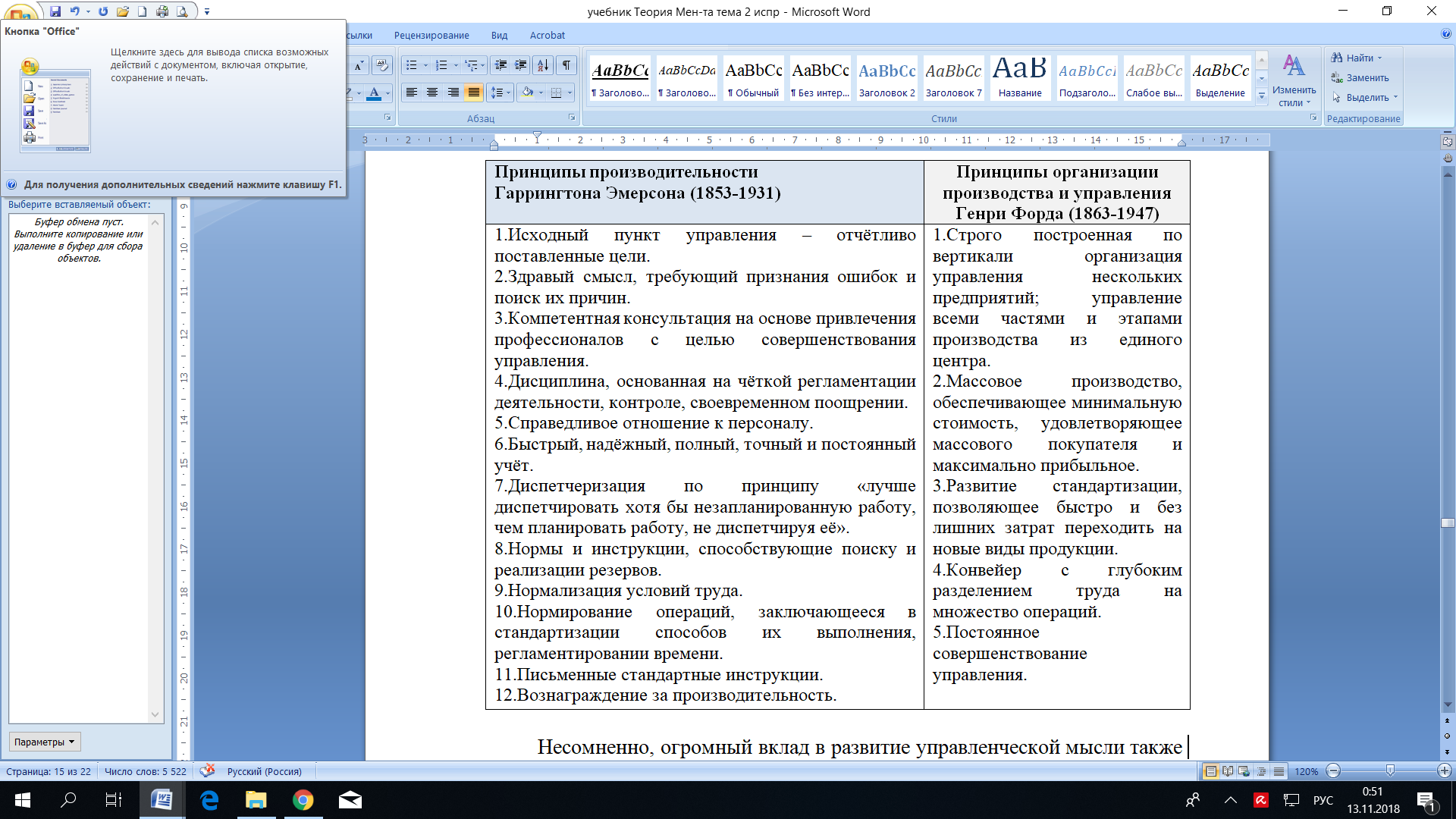
Таблица 3 – Принципы менеджмента А. Файоля (20-е годы) [56]



Хотя Анри Файоль и считал, что предложенные им принципы универсальны, тем не менее указывал на гибкость их применения на практике, необходимость корректировки в зависимости от ситуации, в которой работает руководитель.

Последователи Файоля уделяли свое внимание (и уделяют до сих пор) изучению и теоретическому описанию управленческой работы, функций и принципов менеджмента (таблица 4). Они развивают, дополняют и конкретизируют его учение в этой области.

Таблица 4 – Принципы менеджмента, предлагаемые последователями А.Файоля [56]



Несомненно, большой вклад в развитие теории менеджмента в рассматриваемой сфере внёс Макс Вебер (1864-1920), социолог из Германии, который разработал концепцию бюрократического построения компании в целом и системы менеджмента в частности. Если Тейлор делал попытку решить задачу такого воздействия на рабочего, чтобы он работал как машина, то Вебер попытался найти способ, чтобы вся компания функционировала как машина. В этих целях Вебер создавал правила и процедуры поведения сотрудника в любой ситуации в виде совокупности прав и обязанностей каждого. Особенности личности работника не учитывались в веберовской теории менеджмента организации.

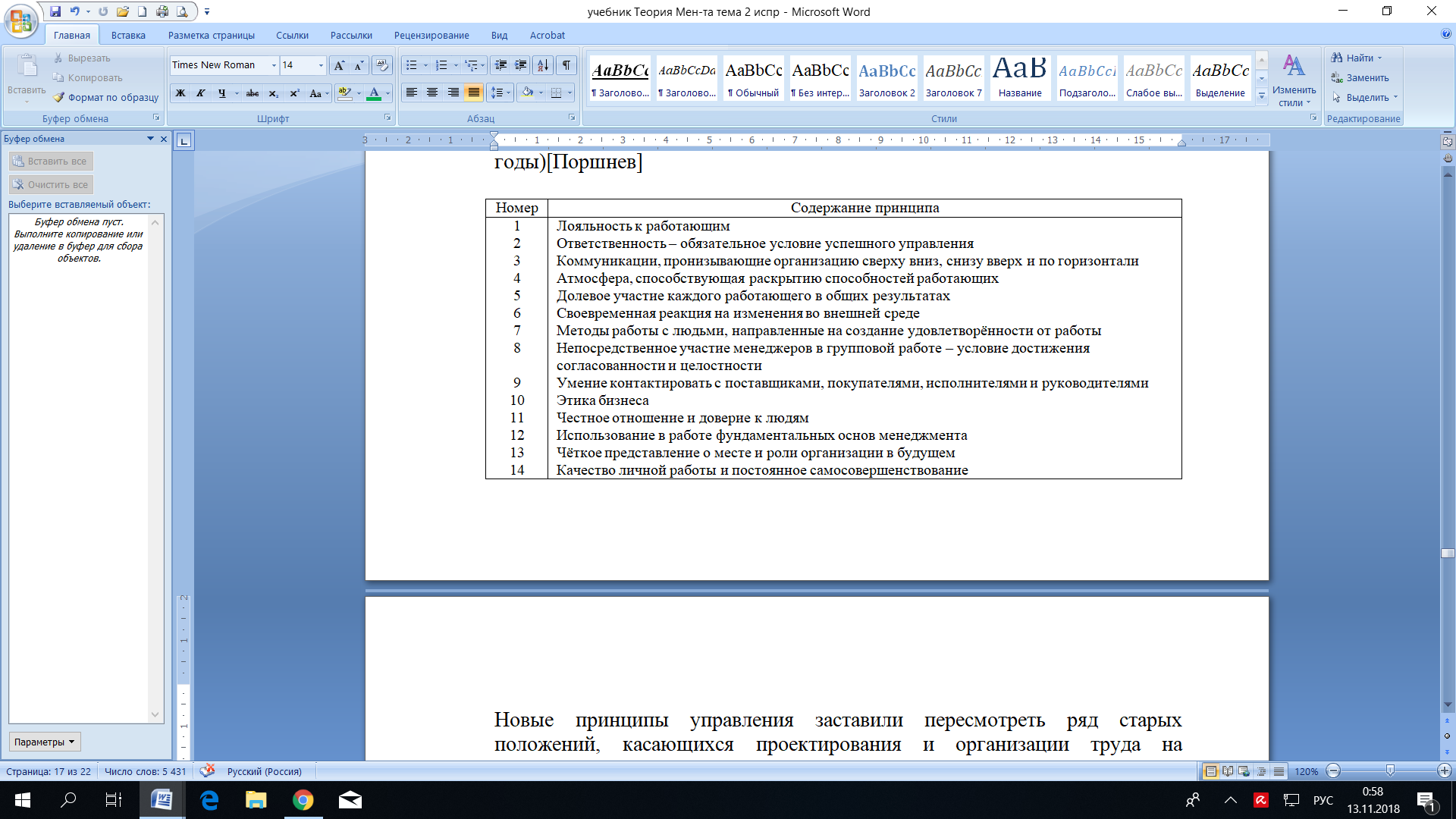
Максом Вебером были сформулированы следующие принципы «бюрократического управления:

* иерархия власти и ответственности;
* разделение труда и специализация;
* профессиональные знания на каждой ступеньке иерархии;
* процедура решения проблемных ситуаций;
* правила поведения должностных лиц;
* вознаграждение по чину;
* ограничение власти чина;
* имперсональность контактов;
* упор на письменные коммуникации;
* рационализация дисциплинарных требований;
* административная отстранённость от собственности предприятия» [56].

Одна из важнейших разработок в области принципов менеджмента – обоснование специальных принципов управления, учитывающих особенности социалистической системы хозяйствования. На основе этих принципов формировались теоретические основы выделения функций, построения структур и процессов управления, как на предприятиях, так и в государственных органах бывшего Советского Союза.

В современных условиях сформирована новая парадигма (концепция, концептуальные положения) менеджмента, которой отвечают сформированные в 90-е годы ХХ века принципы менеджмента. Их особенностью является то, что в центре внимания – человек, как ключевой ресурс компании, создание условий для полного использования его потенциала, а также способностей к результативной работе в группе. Как следствие особое внимание в построении системы управления уделяется организационной культуре, мотивации и коммуникационным отношениям, стилю менеджмента (таблица 5).

Таблица 5 – Новые общемировые принципы управления (90-е годы) [57,58]



Новые принципы менеджмента потребовали пересмотра ряда старых положений, в области проектирования и организации труда в организациях. «Решаются проблемы обогащения содержания и ротации работ, сочетания физического труда с умственным, стимулируются как общие результаты, так и индивидуальные (учитывающие мастерство и ответственность), широко практикуются многооперационность и взаимозаменяемость, координация и контроль базируются не столько на правилах и процедурах, установленных менеджерами, сколько на целевых установках отдельного подразделения (как части общей цели организации). Всё это обеспечивает гибкость и быструю адаптацию к изменяющимся условиям» [53].

При этом, целесообразно отметить, что на данный период развития теории менеджмента в публикациях предложено несколько вариантов систематизации принципов управления.

Так Кунцем и О’Доннелом предложены «десять принципов планирования; пятнадцать организации; десять – мотивации и четырнадцать – контроля» [26].

Отдельные авторы выделяют наиболее важные принципы из всех предложенных.

Такие исследователи, как В.С. Афанасьев, М.В. Баглай, Д.В. Валовой, производят деление принципов менеджмента на «*общие, организационно-технологические и частные».* Предлагаемые принципы, естественно, должны не противоречить друг другу, обладать свойством взаимной поддержки, при этом только комплексное их применение даст более надежный шанс достижения успеха в управлении деятельностью организации [6, 7, 24, 35].

*Общие* принципы применяются ко всем видам деятельности руководителя и включают: принцип социальной ориентации управления, принцип научной обоснованности, принцип системности, принцип эффективности (оптимальности, принцип демократизма, принцип состязательности (конкуренции), принцип стимулирования, принцип саморегулирования.

*Организационно-технологические принципы* объединяют принципы разделения труда, иерархичности и обратной связи, оптимального сочетания централизации и децентрализации.

Область применения *частных принципов является* ограниченной, локальной. Например, существуют принципы социального партнерства, государственной службы, принципы управления кадрами, принципы морали и т.д.

Поскольку принципы менеджмента – это «руководящие правила, основные положения и нормы поведения руководителей, или правила реализации закономерностей управления, которыми руководствуются управленцы в практической деятельности, или основные требования, предъявляемые к построению органов управления и методам осуществления функций управления», то наш подход к классификации принципов исходит из того, что регламентируют эти принципы, а, вернее, что они должны регламентировать в силу своего определения. Принцип, это то, что руководитель использует в качестве основы для своих действий. «Я поступаю так из принципа, а не по прихоти. Это принципы обязывают меня поступать так, чтобы быть успешным руководителем» – так должно строиться использование принципов. Следовательно, они должны вытекать из богатейшей практики управления, обязывая руководителя быть Руководителем. Выше были изложены подходы к классификации и обоснованию принципов. Их многообразие побудило авторов предпринять свою интегрирующую все предыдущие точки зрения попытку классификации. Она основана на понимании сущности управления, изложенном выше, согласно которому, менеджмент, как система управления организацией в условиях рынка, имеет две важнейшие характеристики - это воздействие на объект управления для достижения поставленных целей, а также это воздействие на людей, как специфический объект управления. Реализация процессов управления (функций, решений, коммуникаций) должна обеспечивать целенаправленность, согласованность и эффективность деятельности работников организации. Это определило выдвижение в качестве классификационных признаков таких, как технология управленческой деятельности, влияние на поведение людей, система управления в целом. Эта классификационная система имеет общие элементы с классификацией, предложенной В.С. Афанасьевым, М.В. Баглаем, Д.В.Валовым, но отличается от нее тем, что относится именно к системам менеджмента, а не ко «всем динамическим системам», как общие принципы выделенные указанными авторами. Кроме того, как уже было сказано выше, основание этой группировки вытекает из сущности менеджмента.

В изданном в 2008 году учебнике «Теория управления» (под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого) [43] дано обоснование выделению трех групп принципов:

«1 группа: принципы обеспечения целенаправленности, согласованности и эффективности деятельности (объединяемые в группу принципов технологии управленческой деятельности или технологических);

2 группа: принципы активизации деятельности и удовлетворенности трудом (объединяемые в группу влияния на поведения людей или поведенческих);

3 группа: принципы, относящиеся к системе управления в целом, имеющие комплексный характер, и носящие черты принципов первой и второй групп» [53].

«К первой группе принципов технологии управленческой деятельности относятся:

* принципы целенаправленности (разделения ответственности или коллективной ответственности, вознаграждения за результат достижения цели, четкость целей и задач);
* принципы согласования деятельности (рациональные дисциплинарные требования; единоначалие и коллегиальность; системность и плановость; согласование интересов или приоритет определенных интересов, например, интересов потребителя; иерархия власти и ответственности; соблюдение кодексов поведения; рациональные коммуникации);
* принципы обеспечения эффективности деятельности (умелое разделение труда и специализация, экономичность, оптимальное сочетание централизации и децентрализации, профессионализм и его постоянное повышение).

Ко второй группе принципов влияния на поведение работников относятся:

* принципы активизации деятельности (состязательности, мотивации, ответственности, создания благоприятной атмосферы);
* принципы обеспечения удовлетворенности трудом (справедливость, лояльность к работникам, честное отношение и доверие к людям).

К третьей группе общеуправленческих относятся социальная направленность управления, корпоративный дух, этичность бизнеса, постоянное совершенствование управления (управленческое новаторство), научность, своевременное реагирование на изменение внешней среды (ситуационность)» [53].

Любая система принципов менеджмента не может быть признана окончательно завершенной, напротив, ее постоянно надо верифицировать, сравнивать с новыми явлениями в управленческой деятельности, дополнять, изменять, с учетом нового опыта, его анализа, осмысления и обобщения. Так, изменения в состоянии деловой среды организаций, отношении к компетенциям организации, определяющим конкурентные позиции ее товаров, часть принципов менеджмента «уходят на второй план» или сужается сфера их действия. Новые явления и иное понимание факторов успеха и конкурентоспособности вносят на в практику работы менеджеров новые принципы, постепенно расширяется область их применения [60]. При этом надо признать, что предложенная классификация достаточно гибкая и является структурной основой для создания каждым руководителем эффективной системы собственных принципов управления конкретным коллективом с учетом его особенностей.

**Контрольные вопросы**

1. Назовите основные подходы к менеджменту?
2. По возможности полно перечислите научные подходы к менеджменту.
3. Раскройте сущностные черты системного подхода.
4. Раскройте сущностные черты процессного подхода.
5. Раскройте сущностные черты ситуационного подхода к менеджменту.
6. Дайте определение понятия методология.
7. Какова методология менеджмента?
8. Определите метод менеджмента.
9. Охарактеризуйте сущность принципа менеджмента.
10. Перечислите принципы менеджмента согласно А.Файолю.
11. Назовите подходы классификации принципов менеджмента.
12. Определите особенности новой управленческой парадигмы в мире и в России.

**Тестовые задания**

1. Выберите утверждения, характерные для новой концепции управления

* 1. рациональная организация производства, эффективное использование всех видов ресурсов и повышение производительности труда как главная задача менеджмента
  2. предприятие – это «открытая» система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды.
  3. система управления, ориентированная на повышение роли организационной культуры и нововведений, на мотивацию работников и стиль руководства
  4. рост масштабов производства продукции и услуг как главный фактор успеха и конкурентоспособности [60].
  5. система управления, построенная на контроле всех видов деятельности, функциональном разделении работ, нормах, стандартах и правилах исполнения.

2. Напишите 3-4 принципа, относящиеся к принципам управления А.Файоля

1. этика бизнеса
2. честное отношение и доверие к людям
3. ответственность
4. единоначалие и коллегиальность
5. разделение ответственности
6. корпоративный дух

3. Выберите наиболее корректное определение принципа управления

1. руководящая идея деятельности
2. правила управления
3. социально-психологические установки в соответствии с которым осуществляется управление
4. формы управления производством

4. Основные принципы управленческой деятельности первым сформулировал

1. Маслоу
2. Вебер
3. Файоль
4. Тейлор

5. Принципы управления начала ХХI века в условиях предпринимательских структур в большей степени определят факторы:

* + 1. технологические
    2. экологические
    3. социальные
    4. технические

6. Выберите правильное определение системного подхода

Системный подход – это

1. ….способ мышления по отношению к организации и управлению.
2. … основа методологии менеджмента
3. … рассмотрение объек­та и предмета исследования одновременно и как особой системы (более или менее мощной, более или менее сложной) и как элемента (подсистемы) более общей системы
4. … направление методологии специального научного познания и социальной практики, в основе которого лежит исследование объектов как систем
5. набор руководств или принципов для менеджеров по отношению к организации и управлению

7. Выберите утверждения, характерные для старой концепции управления

* 1. предприятие – это «открытая» система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды
  2. рациональная организация производства, эффективное использование всех видов ресурсов и повышение производительности труда как главная задача менеджмента
  3. система управления, ориентированная на повышение роли организационной культуры и нововведений, на мотивацию работников и стиль руководства
  4. рост масштабов производства продукции и услуг как главный фактор успеха и конкурентоспособности
  5. система управления, построенная на контроле всех видов деятельности, функциональном разделении работ, нормах, стандартах и правилах исполнения

8. Выберите принципы, относящиеся к новым общемировым принципам управления

1. этика бизнеса
2. честное отношение и доверие к людям
3. качество личной работы и постоянное самосовершенствование
4. ответственность
5. единоначалие и коллегиальность
6. разделение ответственности
7. корпоративный дух

Глава**3. Развитие управленческой мысли в России и за рубежом**

* 1. **Развитие управленческой мысли в период до начала ХIХ века (донаучный период)**

Практическая управленческая деятельность, порождающая и толкающая развитие управленческой мысли, стара «как мир». Они появились вместе с зарождением человеческого общества. В эволюции теории и практики менеджмента логически выделяются два базовых исторических этапа: донаучный и научный.

**I этап – донаучный период – начинаетсяпримерно с 7-6 тысячелетийдо н.э. и длится до конца XVIII в.**

**II этап – научный период (с началаXIX в. - по настоящее время).**

Самым длительным является первый этап развития управленческой мысли. Изначальные, самые элементарные, зачаточные формы согласования и организации совместнойдеятельности существовали еще в период первобытнообщинного строя. В те временаработа осуществлялось сообща, всеми людьми из племени или общины. Руководящим началом координации всей деятельности в тот период были старейшины, вожди, главы родов и общин.

Около 7-6 тысячелетия до н.э. в поселениях Ближнего Востока произошли изменения в их экономике:они перешли от присваивающего хозяйства (охоты, сбора плодов и др.) к принципиально иным формам получения продуктов – производящей экономике (сельскохозяйственное производство, животноводство и др.). Такиеизмененияи стали точкой отсчета длявозникновения менеджмента, определенной вехой в накоплении человеческим обществом знаний и умений в управленческой сфере.

Древний Египет был страной, в которой накапливался богатый опыт управ­ления в государственном хозяйстве. В результате в третьем тысячелетии до н.э. сформировался достаточно развитый для тех времен аппарат государственного управления и обслуживающийего персонал (прослойка чиновников-писцов и др.).

**Документально подтвердить существование в течение 8-9 тысячелетий управленческой мысли и практических рекомендаций по осуществлению регулирования деятельности людей можно на основе таких источников**:

* папирусы Древнего Египта (4 тысячелетие до нашей эры, в «Поучениях Птаххотепа» указано: «Если ты начальник, будь спокоен, когда слушаешь ты просителя, не останавливай его прежде, чем он облегчит душу от того, что хотел сказать тебе. Человек, пораженный несчастьем, хочет излить свою душу больше, чем добиться благоприятного решения вопроса»);

– глиняные таблички Шумерии (4-3 тысячелетия до н.э., на них зафиксированы правила торговых сделок, законы этого государства).Они были найдены в 1901г. при археологических раскопках г. Сузы, на этих табличках зафиксирован кодекс законов царя Вавилона Хаммурапи, который жил около 4 тысяч лет назад. Кодекс четко определял ответственность за порученную работу, уровень минимальной оплаты труда и необходимость документальной отчетности;

* записи и рисунки на стенах древнего храма вг. Баальбек близ Бейрута в Ливане (высота этого сооружения 146 м, на стенах нанесены рисунки схемы по организациистроительных работ: выпиливания, обтачивания и установки камней весом от 45 до 750 тонн с зазором менее 0,01 мм. Это свидетельство высочайшего уровня организаторской работы для планирования, согласования и обеспечения работ по возведению храма в строгом соответствии с чертежами) [56].

**Большое влияние на развитие управленческой мысли оказали древние цивилизации (древнегреческая, древнеиндийская, древнеримская и др.):**

* Древние греки: философы *Сократ* (470-399 гг. до н.э.) был одним из первых, кто дал характеристику управления как особой сферы деятельности. Он проанализировал различные формы управле­ния, на основе чего провозгласил принцип универсальности управления; *Платон* (428 - 348гг. до н.э.) дал классификацию форм государственного управления, сделал попытку разграни­чить функции органов управления; *Александр Македонский* (356 - 323 гг. до н.э.) развил теорию и практику управления войсками;
* Древняя Индия: трактат «Артхамастра» (400 -300 лет до н.э., применительно к управлению исследованы философские категории верное и неверное, законное и незаконное, польза и вред и др.);
* Ближний Восток: Библия оказала неоценимое воздействие на развитие отношений человека и самой человеческой личности (написана в течение примерно 1500 лет, окончание написания относят к 100 г. н.э., содержит основные принципы взаимоотношений людей - заповеди, примеры из управления людьми, первое описание делегирования полномочий и др.);
* Древний Рим: император Диоклетиан (300 лет н.э., введение строгой иерархии, служебной лестницы в управлении, разработка принципа иерархии и делегирования полномочий) [56].

В ранние периоды существования человеческого общества, конечно, преобладали силовые методы воздействия на людей, что нашло свое выражение даже в языковых формах. Например, в санскрите искусство управления произносится как «данданити», что дословно (буквально) означает «руководство по владению палкой». Естественно, что с удивлением воспринимаютрекомендации древних «управленцев», которые вошли в философскую науку, поскольку специальной науки управления (как и многих других наук, впрочем)тогда еще не было.

Интересной с точки зрения эволюции управленческой мысли является работа Н.Макиавелли «Принц» или «Государь», которая посвящена качествам руководителя и источникам власти, ее основам (1525г.) и получила новое понимание и распространение благодаря интерпретированию современных психологов во второй половине прошлого века.

**В 17-18 веках (и позднее) менеджмент, как научная мысль и практика, получили развитие в составе такой общественной науки как политэкономия (экономическая теория).**

Научные начала цивилизованной экономики и системного управления ею заложили труды Адама Смита (1723— 1790) и Давида Рикардо (1772—1823). Сме­лые идеи Адама Смита, отмечавшего способности рыночной экономики к саморегуля­ции, позволили ему обоснованно сделать вывод о разумности ми­нимального вмешательства государства вхозяйственную деятельность предприятий. В советский период это положение, а также другойпринцип экономической концепции А.Смита– о приоритете, главенстве частных интересов над коллективными, категорически отвер­галась в нашей стране.

Самойбольшой заслугой в эволюции теории государствен­ного управленияобладают труды *А.Смита.* Его считают не только одним из основоположников политиче­ской экономии, но и ученым в сфере управления. Он показал значимостьразделения труда и проанализировал его различные формы, охарактеризовал обязанности государя и государства.

Огромное воздействие на возникновение многих сформированных к настоящему времени научных теорий менеджмента и ее школ имело учение *Р.Оуэна,* в котором проводится идея гуманизации менеджмента (даны правила справедливого управления, имеющего социальную направленность, включая необходимость предоставленияработникам жилья, организации питания, строительства школ и детских садов, создания благоприятных условий труда, применения моральных и материальных стимулов к труду и др.), а также признание необходимости обучения актуальны и сегодня.

Одним из первых переворотов в теории и практике менеджмента была их трансформация, связанная с созданием и применением вычислительныхмашин. В 1833г. английским математиком Ч. Беббиджембыл разработанмакет «аналитической машины» –первый вариант современных цифровыхустройств, с помощью которыхдаже на заре их внедрения управленческие решения могли приниматься значительно более быстро.

Значимыми с позиций фиксации и эволюции основных правил менеджментанеобходимо признать работы:

* Аркрайта «Фабричный кодекс» (свод правил по управлению ткацкими фабриками Англии, которые включали такие правила, какказарменный режим для рабочих, ограничения в пище, физические наказания, штрафы за невыполнение норм и плохую работу);
* В.Н. Татищева «Заводской устав» и др. ( свод правил по управлению металлургическими заводами Урала, включающие нормы коллегиального управления; работы В.Н. Татищева обосновывают значение и роль государства в управлении экономикой);
* А. Смита «Богатство народов и др. ( необходимость и значение специализации и контроля, пример влияния разделения труда и специализации на производительность труда при производстве булавок, когда до объединения и специализации труда один рабочий производил 10-12 булавок в день, а после объединения 10 рабочих стали производить вместе 48000 ! булавок в день);
* К.Маркса и Ф.Энгельса и многих других экономистов, которые исследовали вопросы управления как важнейший фактор эффективного труда [14]. В работе «Нищета философии» К. Маркс отмечал, что для различных форм организации общества характерны «различные формы разделения тру­да». Разделение труда внутри мастерской было развито очень слабо. В первом томе «Капитала» К. Маркс выво­дит необходимость разделения труда из развития коопе­рации и т.д. [56].
  1. **Создание и развитие науки управления в XIX-ХХI веках**

Менеджмент как научная дисциплина считается относительно молодой, хотя, как было отмечено выше,управленческая практика и соответствующая ей мыслительная деятельность, которая обобщает ее достижения, появились много тысячелетий назад.Необходимость науки менеджмента появилась только в девятнадцатом веке, когда были созданыкрупные организации, в которых выделился управленческий персонал как социальная группа, выполняющая отделившуюся от производственной деятельности управленческую работу. Современные крупные компании и необходимость внедрения в практику достиженийнаучно-технической революциипоставили на повестку дня востребованностьприменения новых принципов менеджмента, обеспечивающих:

* занятие руководящих постов по праву компетентности, с соблюдением законности и порядка (а не по принципу наследования) ;
* принятие эффективных управленческих решений, обеспечивающих максимальный доход владельцам капитала (в противовес инерционным решениям хозяев фирм);
* построение рациональных систем управления, направленных на внедрение достижений НТР [56].

Формирование основ научного управления производством было начато в первые десятилетия XIX века работами ученых: Д.Милла (1820г., правила мотивации; 1850г., исследование принципов единоначалия и контроля), Маршалла и Лонглина (1835г., анализ управленческих функций Вартона, Меткалфа, Халси и других. Благоприятной средой этого движения, его почвой, где мог успешно развиваться менеджмент, было, конечно, стремительно растущее промышленное производство.

Самыехорошие условия для возникновения научного подхода к вопросам управления производством сформировались в США.

Накануне XX столетия эта страна прочно заняла лидирующее место в ряду университетских государств. К ужеработающему Гарвардскому уни­верситету добавилось много других: Йельский, Чикагский, Мичиганский и другие вузы. Несколько увеличилась и сеть научных организаций. В 1848г. создается Американская ассоциация развития наук, 1863г. – год открытия Националь­ной академии наук, 1902г. – ознаменовался началом работы института Карнеги.

В США к концу XIX века при наиболее крупных университетах были созданы школы бизнеса. Они стали основой для формирования впоследствии обширной сети образовательных учреждений разного уровня, осуществляющих подготовку специалистов в области менеджмента.

XIX век и первое десятилетие XX века можно считать периодом, так называемого «внутриутробного» развития положений научного управления производством. Фредерик Тейлор и его соратники к тому времени каждый самостоятельно уже сформировали базовые принципы менеджмента и даже достаточно широко использовали их в своей практике, но их подходы широко не применялись, имели «хождение» на отдельных предпри­ятиях или их группах в рамках какой-то отрасли.Основная масса предпринимателей относилась к этим выводам и нововведениям преиму­щественно отрицательно, что было неудивительно: они усматривали в них посягательство на единоличную власть, а также на «священное право частного собственника»делать в своей фирме то, что ему заблагорассудится, не обращая внимание на мнение других людей и какие-то рекомендации ученых.

Однако,время все расставило по местам. По существу расширение крупного капиталистичес­кого фабричного производства - общественного по своей сути, но принадлежащего частным собственникам - привело к необходимости внедрения научных, обоснованных правил управления, базирующихся не только на интуиции, но в большей степени на точном анализе и расчете. И вскоре многие владельцы компаний и»поборники»принципа абсолютно «свобод­ной воли хозяина» в своейфирместали задумываться над этим.

Для интеграции идей научного менеджмента, созданный разными учеными-практиками, в единую теорию и, самое главное, ее признания предпринимательским сообществом должно было произойти «ошеломляющее» событие, своего рода «искра», которая высветит значимость научных достижений менеджмента.

Таким знаковым событием можно считать дело «ИстернРейтс» (1910г.) и последовавшее за ним расследование

А дело ИстернРейтс заключалось в следующем. В 1910г. произошел конфликт между железнодорожной компанией ИстернРейтс и грузоотправителями по вопросу о повышении тарифов на перевозки. Конфликт сразу принял сенсационный характер. Железные дороги были национальной гордостью страны. Грузоотправителем являлась вся промышленность. Дело было передано в международную торговую комиссию. Руководитель комиссии Брендейс привлек в качестве эк­спертов многих известных специалистов в области организации и управления: Х. Хатауэя, Г. Тауна, Г.Эмерсона, Г.Гантта.

Особую роль в успешной работе экспертов, привлеченных к делу ИстернРейтс, сыграл Г. Эмерсон. Эмерсон начал свою работу с изучения состояния железной дороги и нашел это состояние неудовлетворитель­ным. С точки зрения научного менеджмента в результате тщательного изучения всего дела Эмерсон дал заключение, ошеломившее Америку:

«Железные дороги могут ежедневно экономить $1 млн за счет введения научного управления» [56].

Это сподвигло многих предпринимателей заинтересоваться научным управлени­ем. Его достижениябыстро стали предметом всеобщего интереса, поскольку их использование «сулило» большие прибыли. И к началу 1912 году 55 отраслями экономики стали применятьсяпринципы и рекомендации научного управления: промышленностью, транспортом, строительством и т.п., причем не только на территории США, но и Германии, Англии, Франции и иных стран).

Произошедшие в 1911 году события сделали его по праву годом «рождения», «выхода на свет», признания управления как науки. Как раз в этом году была проведена 1-я международная научно-практическая конференция по менеджменту, которую инициировал и руководил ее организацией Х.Персон. Именно 1911 год – год первого издания книги Ф.У. Тейлора «Принципы научного управления», который считается основоположником научного менеджмента.и еще одно знаковое событие: в 1911 году издан один из первых учебников по менеджменту, автор которой профессор Дункан.

Внедрение научного управленияначало развиваться вширь и вглубь, все более изменяя установки и правила ведения бизнеса.

Еще один факт заинтересовал практиков бизнеса: в середине ХХ века(после второй мировой войны) в организациях промышленности США, а также в американских компаниях располагающихся в Западной Европе производитель­ность труда оказаласьнамного выше, чем в других развитых странах примерно в 2,5 – 3,0 раза. Это вызывало вопросы о причинах такого положения и интерес к системе управления в США. Системы примерно одинаковые, а результаты так сильно отличаются...

Поэтому английский парламент решил направить в США группу ученых для исследования причин более высокой результативности американских фирм.Работа исследователей продлилась год, после чего парламентариям представили доклад по результатам исследования.

Главным выводом было следующее: США превосходит своих партнеров по уровню производительности трудапоскольку там используется научно обоснованные система и методыработы с кадрами, а также уделяется большое внимание подготовке и росту квалификации руководителей.

Созданнаяв США система подготовки менеджеров и повышенияих квалификации стала своеобразным мостом, соединяющим научные исследования в сферах анализа, технологий, форм и способов управле­ния и управленческую практику в различных отраслях экономики. Этотинститут постоянно адаптируется к возрастающей сложности управления в промышленных комплек­сах, непроизводственных организациях, а также вк изменениям в национальных програм­мах и рыночной конъюнктуре. Эволюционируют применяемые способы обучения, его организационные формы, совокупность учебных планов.

В США более 1300 учебных организаций, занимающихся обучением специалистов в сфере менеджмента, к которым относят не только непосредственно менеджеров, но также экономистов, кадровиков, производственных психологов, соци­ологов.

Рассмотрим особенности истории эволюции науки управления в нашей стране.

Гражданская война отбросила развитие менеджмента в России на десятки лет также как и другие направления развития. Наука управления в период становления нашей страны выступала как научная организация труда. ЦИТ мог выходить с предложениями в Правительство и занимался пропагандой НОТ.

В 1927г. была открыта Промышленная академия с задачей подготовки руководящих кадров промышленности. В академию было принято 100 человек. Принимались хозяйственные руководители, не имеющие высшего образования. Это определило характер учебного плана, который содержал также общеобразовательные и технические дисциплины. Имелось ввиду ускоренно (за два-три года) довести уровень подготовки учащихся до уровня дипломированного инженера.

Конечно, решить такую задачу в сжатые сроки можно было только за счет качества подготовки. В этой академии экзамен сдавал один человек из группы, а всей группе выставлялась оценка.

Подготовка квалифицированных, руководящих кадров (менеджеров) не получила должного развития в России и в этот процесс государство почти не вмешивается, пустив проблему подготовки и перепод­готовки кадров на самотек. А вмешательство могло бы быть косвенным, например, не проходили переподготовку хотя бы раз в три года менеджеры разных рангов - увеличивается налог на прибыль и т. д., либо предприятие лишается кредитов [57].

Должно­го статуса менеджмент в нашей странепока не получил. Хотя, когда человек заболевает, онидет на прием врачу, но при наличии проблем в области управления, то, чаще всего, диагноз определяют руководители себесами, допустившие ошибки в своей деятельности, и они же устанавливают методы их преодоления, т.е. фактически занимаются «самолечением». Чем это грозит, понятно из аналогии в медицинской практике.

В развитых странах сложно увидеть даже мастеров (нижнее управленческое звено), не имеющих специального управленческого образования, что уж говорить о менеджерах более высоких рангов? До сих пор усилия руководителей часто направлены в основном на материальные факторы труда, в то время как еще в 30-е годы прошлого столетия выявлена высокая значимость и резервы социальной сферы управленческой деятельности.

Как следствие, обучение менеджменту, социальным наукам может дать многим управленцам неожиданный позитивный результат.

**3.3. Школы управления**

В ХХ веке были созданы и получили развитие четыре четко различающиеся научные школы менеджмента:

* школа научного управления;
* административная (классическая) школа;
* школа психологии (ее два крыла - школа «человеческих отношений» и школа «поведенческих наук»);
* школа количественная или новая (есть еще название дублирующее первое течение - школа «науки управления» [43, 53].

Кроме этих научных школ, вклад в эволюцию науки управления вносила и вносит «эмпирическая школа» (Гарвардская школа бизнеса), которая (судя по названию) является школой управленческой практики. Однако еевлияние на развитие науки менеджмента достаточно заметно, поэтому ее нельзя забыть при исследовании этого вопроса.

Школа научного управления

Эта научная школа является первоначальной, она зародилось в период промышленной революции в девятнадцатом веке. Возникновение фабричного производства и необходимость предоставления работы большим группам людей привело к тому, что частные владельцы бизнеса были не в состоянии сами наблюдать за работой всех сотрудников. Как следствие, ими были отобраны самые лучшие работники, которыепотом были обучены для эффективного представления интересов владельца в тех или иных организациях, структурных подразделениях разного уровня. Так появились наемные управляющие – первые менеджеры.

Первый ученый-практик, представивший свои обобщениядля создания науки менеджмента былФ. Тейлор (1856-1915). Он возглавил школу научного управления. В его исследованиях основной интерес связан не с эффективностью конкретного человека, а с результативностью деятельности компании, производственной организации в целом. Его работы положили начало созданию и эволюции *школы научного управления.*

Благодаря разработке концепции научного управления менеджмент был признан самостоятельной областью научных исследований. В своих работах «Управление фабрикой» (1903) и «Принципы научного менеджмента» (1911) Ф.Тейлор разработал ряд методов научной организации труда, основанных на изучении движений рабочего с помощью хронометража, стандартизации приемов и орудий труда.

Главная заслуга Ф.Тейлора состоит в том, что он как основатель школы «научного управления» разработал методологические основы нормирования труда, стандартизировал рабочие one рации, внедрил в практику научные подходы подбора, рас­становки рабочих и стимулирования труда. Величайший вклад Ф.Тейлора состоит в том, что он начал революцию в области менеджмента. Становление науки об управлении также связывается с именами Ф. и Л. Гилбертов. Они провели исследования в области трудовых движений, усовершенство­вали хронометражные методики, а также разработали науч­ные принципы организации рабочего места [56].

Можно заключить, что к 1916г. было сформировано целое направ­ление в науке менеджмента, можно его назвать первой научной школой, получившей несколько наименований, — школа «научного управления», «классическая», «традиционная». Впоследствии два последних наименования стали применяться и к другой, административной школе, поэтому для точного обозначения этого течения научной управленческой мысли будем использовать только первое название.

Итак, школу «научного управления» (период активного функционирования – 1885-1920 гг.) сформировали исследования Фредерика Уинслоу Тейлора (1856-1915 гг.), Френка и Лилии Гилбертов, Генри Лоуренса Гантта (1861-1919 гг.), Генри Форда (1863-1947 гг.), Гаррингтона Эмерсона (1853-1931 гг.) и др.

Основатели школы предполагали, что с использованием наблюдений, замеров, логики и анализавозможно улучшить ручной труд работников, добиться более эффективного и качественногоисполнения операций. Заметным вкладом первой научной школы явилось системное применение материального стимулирования в целях обеспечения заинтересованности работающих в увеличении производительности труда и объемов выпуска продукции.

Основоположники научного управления также отмечали важность отбора персонала, которые по физическим и интеллектуальным параметрам соответствовали бы поручаемой им работе, акцентировали внимание на необходимости обучения работников. Усилиями представителей указанной школы сформирована научнаябаза управления производственными процессами и трудом персонала.

В 20-е годы ХХ столетия из этого научного направления выделились самостоятельные науки, включая НОТ, системную теорию организации, организацию производства (по отраслям, поточные методы) и др.

Административная (классическая) школа

Возникновение административной школы связано с необходимостью научной организации не только производственного процесса и труда рабочих, чем занимались представители научного управления, но и упорядочения, согласования труда самих руководителей, их помощников, консультантов и другого управленческого персонала. Следовательно, необходим был поиск научно обоснованных, эффективных принципов, методов, функций и организационных структур деятельности администрации, что и стало предметом исследования представителей административной школы.

Поскольку в организации труда работников и руководителей много взаимосвязанных позиций, то многие представители школы научного управления продолжили работу и в новом, административном направлении исследований. И это новое направление они назвали «классикой менеджмента», а сама школа имеет два названия: административная, классическая.

Административная (или классическая) школа управления сформировалась в период 1910-1930 гг. (может быть и 1950г.). Классическая, административная школа стала искать подходы к совершенствованию менеджмента организации в целом и создавать базу для организации управленческойдеятельности.Патриархом, основателем административной школы (и отцом науки менеджмента) считается француз Анри Файоль (1841 -1925 гг.), которого американцы назвалисамой значительной фигурой в науке менеджментав первой половине ХХ века.

В течение 30 лет он руководил крупной французской горнодобывающей компанией, которая в момент его назначения на должность генерального менеджера (1888г.) находилась на грани банкротства, а ко времени его отставки (1918г.) стала одним из самых мощных, славящихся своими административными, техническими и научными кадрами концернов. Обобщая свои многолетние труды и наблюдения, Файоль создал «теорию администрации», которую представил в своей книге «Общее и промышленное управление» (1910 г.- фр., 1916- англ.) [56].

*«Административная» школа* сконцентрировала свое внимание на изучении вопросов роли и функций управляющего. Исследователи считали, что понимание сути деятельности менеджера дает возможность легко определить самые эффективные методы управления. Одним из пионеров проработки этой концепции являлся А. Файоль, который выделил в процессе управления составные части – пять основных функций: «планирование, организацию, подбор и расстановку кад­ров, руководство (мотивацию) и контроль» [56]. Кроме этого, Файолем сформулированы 14 принципов менеджмента:

– разделение труда;

– власть и ответственность;

– дисциплина;

– единоначалие;

– единство руководства;

– подчинение частных интересов общим;

– вознаграждение;

– централизация;

– скалярная цепь;

– централизация;

– порядок;

– справедливость;

– стабильность рабочего места для персонала;

– инициатива;

– корпоративный дух [56].

Большая часть указанных принципов не утеряли своей ценности и настоящее время. Эти положения, разработанные А.Файолем, необходимо признать важным самостоятельным результатом в процессе эволюции науки менеджмента, вкладом школы «администрирования» в ее развитие. Признавая заслуги француза А.Файоля в создание базовых положений науки менеджмента, американские исследователи называют его отцом менеджмента.

Из других представителей административной школы можно выделить М. Блюмфилда, разработавшего концепцию «менеджмента персонала», или управления рабочей силой (1917); и М.Вебера предложившего концепцию «рациональной бюрократии» (1921). Он дал характеристику идеальных типов господства и выдвинул положение, согласно которому бюрократия — порядок, устанавливаемый правилами, является самой эффектив­ной формой человеческой организации [56].

Важное значение для развития идей административной школы имеют также работы Линдалла Урвика (был консультантом по вопросам менеджмента в Англии), Джеймса Муни (управляющий фирмы «Дженерал Моторс» ), Генри Форда, Гаррингтона Эмерсона и др.

Завершая краткий обзор школы, отметим, что основная заслуга административной школы заключается в том, что ее представителями было

– рассмотрено управление в форме универсального процесса, состоящего из некоторых взаимоувязанных функций;

– дано представление об их базовом перечне, включившем: планирование, организацию, мотивацию, контроль, координацию;

– формулирована систематизированная теория управления организацией, включающая деление компании на подразделения, которые выполняют основные производственные процессы - производство продукции, финансирование, маркетинг и сбыт продукции);

– выделен менеджмент и как особый, самостоятельный вид деятельности, и как наука, обеспечивающая развитие у менеджеров компетенций, необходимых им для эффективного управления.

Важное направление эволюции науки менеджмента связано с использованием достижений психологии, поэтому оба сформированных на ее основе «крыла» (и школу «человеческих отношений», и школу «поведенческих наук») можно объединить в одно направление исследований: школу «психологии».

В противовес «технологичным», занимающихся объективными факторами, школам менеджмента (научного управления и административной) возникновение двух взаимосвязанных школ - «человеческих отношений»(1920 - 1950 гг.) и «поведенческих наук» (1950 - по настоящее время) внесло новое (для середины ХХ века) научное течение. Это школа психологии. Она выделилась вследствие того, что классические школы и их представители слабо учитывали субъективно-человеческий фактор, являющихся основным элементом любой организации.

Переход внимания исследователей в менеджменте с выполнения производственных задач на взаимоотношения между сотрудниками стало основной отличительной чертой школы «человеческих отношений». Создание этой школы связано с именами ученых – последователей З.Фрейда:

– немецкого психолога Гуго Мюнстенберга (1863-1916 гг.), который переехал в США и преподавал в Гарвардском университете;

– американки Мери Паркер Фоллет (1868-1933 гг.), изучавшей социально-психологические отношения в малых группах;

– американскому психологу Элтону Мэйо (1880-1949 гг.), который был руководителем отдела промышленных изысканий в Гарвардском университете. Ему принадлежит особая заслуга в создании школы, поскольку именно благодаря его изысканиям научные положения психологии управления оказались интересными и востребованными предпринимательским сообществом.

Элтоном Мэйо были проведены известные испытания, получившие название «хоторнских экспериментов».

Опыты на предприятиях фирмы «Вестерн Электрик» недалеко от Чикаго продолжались с 1927 по 1939 гг. Эксперименты в Хоторне показали, что можно влиять на психологию людей и изменять их отношение к труду посредством формирования небольшой неформальной группы. Представители этой школы выявили, что мотивами поступков людей являются не только и не столько экономические силы, как считали представители школы научного управления, а различные потребности, которые могут лишь частично быть удовлетворены с помощью денег. Следовательно, если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то возрастает и уровень удовлетворенности трудом и производительность труда (ПТ). Приемы управления человеческими отношениями: эффективные действия начальников, консультации с работниками, предоставление им большей возможности общения на работе и др., оказывают во многих случаях большее влияние на ПТ , чем физиологические факторы (освещение, вентиляция и др.) [56].

Серьезная эволюция развития течения «человеческих отно­шений» произошла в 1940-1960-е гг., когда ученые-бихевиористы разрабо­тали современные теории мотивации содержательного типа. Наиболее известной из них признается теория потребно­стей А. Маслоу, выстроенная в иерархию в виде пирамиды. Этот ученый предлагал следующую последовательность потребностей личности:

1) в базе – физиологические;

2) также в основании – потребность в безопасности самого существования личности и его дела;

3) в надстройке, в ее начале – социальные потребности в виде принадлежности к коллективу, обще­ния, внимания к человеку, заботы о других людях и пр.);

4) выше – престижность, проявляющаяся в авторитете, служебном статусе, чувстве собственного достоинства, самоуважении;

5) на самом верху – самовыражение, дающая возможность полного использования воз­можностей личности, достижения целей и личном развитии.

Также очень популярным представителем школы «человеческих отноше­ний» необходимо считать концепцию мотивации Д. МакГрегора (1960г.).

В основе его теории (X и У) лежат следующие характеристики работников:

«теория *Х -* средний индивидуум туповат, стремится увильнуть от труда, поэтому его необходимо постоянно принуждать, понукать, контролировать и направлять. Че­ловек такой категории предпочитает, чтобы им руководили, стремится избегать ответственности, беспокоится лишь о собственной безопасности;

теория У - люди не являются от природы пассивны­ми. Они стали такими в результате работы в организации. У данной категории работников затраты физического и умственного труда так же естественны и необходимы, как игры на отдыхе. Такой человек не только принимает на себя ответственность, но и стремится к ней. Он не нуж­дается в контроле со стороны, так как способен сам себя контролировать» [56].

Дальнейшее использование психологических наук в менеджменте привело к эволюции школы «человеческих отношений» в *школу «поведенческих наук»,* которая продолжила развитие проблем учета потребностей для формирования мотивов поведения. Наибольшей популярностью в этом плане имеют три теории изучения потребностей работников, каждая из которых имеет свои принципиальные отличающиеся характеристики: Фредерика Герцберга (двухфакторная теория), Девида МакКлелланда (выделение всеобщих мотивирующих потребностей), Виктора Врума (теория, учитывающая не только потребности, но и ожидания от них).

Известными представителями школы «поведенческих наук» считают МакКлелланда, Арджариса, Лайкерта, Герцберга, Врума, Йеттона, Портера, Лоулера и др. Этими учеными исследованы различные вопросы социального взаимодействия исполнителей и руководителей, построения систем мотивации (потребности, движущие людьми и процессный характер их воздействия на людей), властные отношения, лидерство и авторитет, коммуникационный процесс и др. Так, исследования мотивации МакГрегора явились мощным толчком к изучению и совершенствованию стиля менеджмента, построенного на основе развития участия работников в процессе принятия управленческих решений.

Школа «поведенческих наук» дает рекомендации работнику по осознанию и более полному использованию своих собственных возможностей, т.е. способствует росту эффективности деятельности компаний на основе сознательного развития и эффективного использования компетентностного потенциала человека. В центр внимания теории менеджмента достаточно прочно был поставлен человек, его возможности и потребности.

Акио Морита: «Качество дают не станки, а люди» [56].

Таким образом, школа «поведенческих наук» сосредоточила свое внимание на изучении межличностных отношений, мотивационных отношений, истоков власти и авторитета, лидерства, построения организационных структур, коммуникационных процессов в компании, трансформации содержания деятельности и качестве трудовой жизни, развивает аспекты движущих потребностей и их влияния на поведение людей.

Школа «количественная» или «новая»

Известно крылатое выражение: «Наука только тогда достигает совершенства, когда ей удается пользоваться математикой». Его приписывают многим известным личностям, в первую очередь К.Марксу, а также И.Канту, В.Ленину и др., хотя по нашему мнению это, вероятнее всего был кто-то из великих математиков, например, Н. Лобачевский, как отмечают некоторые исследователи. Это понимание значения математики для науки стало обоснованием для того, чтобы присвоить название «школа науки управления» самой новой, последней по времени создания управленческих школ, широко использующей точные науки в развитии теории управления. По нашему мнению, отвергать научность гуманитарных течений науки менеджмента неправомерно, поэтому более точно это направление научной управленческой мысли назвать «количественной» или «новой» школой (зародилась в 50-е годы прошлого столетия и развивается по настоящий период).

«Новая» школа применяет точные науки (ЭММ, теории исследования операций, статистики, кибернетики и др.) для решения проблем менеджмента, чем вносит существенный вклад в эволюцию научной управленческой мысли. К известным представителям этой школы относят: Клода Шеннона, Рассела Акоффа, Чарльза Черчмена, Леонида Канторовича (отечественный нобелевский лауреат в области экономики), Виктора Новожилова и др.

Появление «новой» школы связано с настоятельной необходимостью применения математических наук и компьютеров в менеджменте. Исследователи, работающие в рамках этой школы, представляют менеджмент в виде логического процесса, который можно выразить математически. В результате 60-е гг. ознаменовались широ­кой разработкой концептуальных положений управления, которые опираются на применение математического аппарата, помогающего интегрировать математический анализ эффективности и прогнозируемых последствий разработанных вариантов решений с субъективными оценками их руководителями. В настоящее время математические методы применяются в различных направлениях науки менеджмента (оценки стратегий, уровня компетенций и конкурентоспособности, распределения работ, ресурсов и пр.).

Наработки и рекомендации «новой» школы способствовали формированию новых и эволюции «старых, широко известных» подходов к менеджменту.

Так, исследование менеджмента как логического процесса активизирует широкое распространение системного подхода и соответствующих методов анали­за. Ранее широко используемый в менеджменте системный подход «пришел» в управленческую науку из общей теории систем. Базовая идея этой теории заключается в том, что никакое действие не реализуется в изоляции от других. Любое решение оказывает влияние на всю систему. Такой подход в менеджменте дает возможность предотвратить ситуации, когда решения, принятые в одной сфере, создают проблемы для других.

1970-е годы дали науке менеджмента идею организации как открытой системы. Такая система способна адаптироваться к очень многообразной и динамичной внешней среде. Организацию в современных условиях нельзя считать полностью самообеспечивающейся, ее существование определяется материалами, энергией, информацией и другими ресурсами, поступающими извне. Учет многообразных факторов внешней среды стал возможен также на базе применения компьютеров, моделей и других достижений «новой» («количественной») школы.

С позиций повышения эффективности, результативности и выживания организации важные научно-методические результаты «новой (количественной)» школы были получены путем эволюции ситуационного подхода. Его выводы заключаются в том, что в использовании форм, методов, систем, стилей управления должны иметь место различные из варианты, которые выбираются и корректируются в зависимости от ситуации, которая стала занимать цент­ральное место в теории и практике менеджмента. Под ситуацией понимается конкретный набор обстоятельств, сильно влияющих на компанию в конкретный период. Учесть все параметры ситуации, сделать обработку большого массива информации о ней, также позволили достижения «количественной» школы.

Ситуационный подход внес большой вклад в развитие теории управления. Он содержит конкретные рекоменда­ции, касающиеся применения научных положений к прак­тике управления в зависимости от сложившейся ситуации и условий внешней и внутренней среды организации. Используя ситуационный подход, менеджеры могут по­нять, какие методы и средства будут наилучшим образом способствовать достижению целей организации в конк­ретной ситуации [50, с.13].

Представители новой «количественной» школы помогли углубленному изучению сложных проблем менеджмента благодаря разработке и использованию моделей, точных методов для оценки вариантов решений в многообразных ситуациях. Материально-техническим обеспечением применения указанных методов стало развитие компьютерной техники.

Несомненно значимый вклад в эволюцию научной управленческой мысли вносила и продолжает вносить также эмпирическая школа управления (Гарвардская школа бизнеса, США), которая называет себя «опытной (эмпирической») и не считает школой науки менеджмента. Ее участники и последователи – Питер Друкер, Роберт Дэвис, Луис Ньюмен и др. исходя из достижений практики менеджмента формулировали важные для теории выводы [17].

Так,  Луис Ньюмен в своей книге «Некоторые аспекты философии менеджмента», вышедшей в 1959 г., утверждал, что философия менеджера не менее для успеха, чем планирование, методы работы, знания, умения и навыки. Он указывал, что будущие действия менеджера управляются принципами и методами.

Гарвардская школа бизнеса и эмпирическая школа, ее отражающая, осуществляет обучение менеджменту на базе обобщения ситуаций, которые характерны для различных сфер управления. Придавая практике большое внимание, обобщая ее достижения, эмпирическая школа предлагает новые подходы и идеи. Так, например, положения целевого управления выделено и предложено для использования именно исследователями этой школы.

В завершение отметим, что все выше рассмотренные школы менеджмента явились результатом эволюции управленческой мысли, они сформировали единую управленческую науку, дополняя и толкая развитие друг друга.

Контрольные вопросы

1. Назовите периоды, выделяемые в эволюции управленческой мысли?
2. Какие можете назвать первые документальные источники, подтверждающие существование управленческой мысли и деятельности?
3. Где и когда они были обнаружены?
4. Охарактеризуйте роль философии в эволюции управленческой мысли?
5. Назовите наиболее известных философов, уделявших внимание идеям управления.
6. Какие политэкономы оказали значимое влияние на эволюцию управленческой мысли?
7. Охарактеризуйте основные идеи концепции научного менеджмента Ф. Тейлора.
8. Какой вклад внесла школа научного управления в создание современной науки менеджмента?
9. Охарактеризуйте идеи и достижения административной (классической) школы менеджмента.
10. Дайте оценку четырнадцати принципам управления, которые сформулировал А. Файоль.
11. Какие идеи, принципы классической (административной) школы используются в современной науке менеджмента?
12. Охарактеризуйте основные положения школы «человеческих отношений».
13. В чем состоит содержание и значение Хоторнских экспериментов?
14. Когда и кем они были проведены?
15. Охарактеризуйте школу поведенческих наук.
16. В чем особенности и заслуги Новой школы?
17. Какой вклад вносит эмпирическая школа в развитие науки менеджмента?

**Тестовые задания**

1. Какой возраст у науки управления?

1. 500 лет (с XV века)
2. 9 тыс.лет.
3. около 100 лет (c 1911г. (с начала ХХ века)
4. 20-30 лет

2. Назовите известных философов, внесших свой вклад в развитие управленческой мысли

1. Сократ
2. Тейлор
3. Платон
4. Маслоу
5. Аристотель

3. К какой школе управления относятся Э.Мэйо, М.П. Фоллет?

1. «человеческих отношений»
2. классическая, административная
3. научного управления
4. поведенческая
5. ортодоксальная
6. системная
7. новая, количественная
8. эмпирическая

4. Какая школа выделила общие функции менеджмента в процессе управления?

1. «человеческих отношений»
2. классическая, административная
3. научного управления
4. поведенческая
5. ортодоксальная
6. системная
7. новая, количественная
8. эмпирическая

5. Объектом изучения какой школы является производственный процесс ?

1. «человеческих отношений»
2. классическая, административная
3. научного управления
4. поведенческая
5. ортодоксальная
6. системная
7. новая, количественная
8. эмпирическая

6*.* Какая из школ управления изучала проблемы принятия оптимальных решений?

1. «человеческих отношений»
2. классическая, административная
3. научного управления
4. поведенческая
5. ортодоксальная
6. системная
7. новая, количественная
8. эмпирическая

7. Какая из школ управления имеет самый короткий период становления?

1. «человеческих отношений»
2. классическая, административная
3. научного управления
4. поведенческая
5. ортодоксальная
6. системная
7. новая, количественная
8. эмпирическая

8. Когда были проведены Хотторнские эксперименты?

1. в XIX веке
2. 30-е годы ХХ века (с 1927 по 1939гг.)
3. 50-е годы ХХ века (с 1947 по 1949гг.)

9. Кто автор книги «Общее и промышленное управление» (1910 г.- фр., 1916- англ.).

1. А. Файоль
2. Ф. Тейлор
3. А. Маслоу
4. Г. Гантт
5. Г. Эмерсон

10. С именами каких известных ученых-управленцев связано «Дело ИстернРейтс» (1910г.)

1. А.Файоль
2. Ф. Тейлор
3. А. Маслоу
4. Г.Гантт
5. Г.Эмерсон

Глава**4. Организации, их деловая среда и организационное проектирование**

**4.1. Понятие и виды организаций. Общие характеристики организаций**

Самые разные предприятия, фирмы, объединения: и энергетическая компания «Газпром», и Министерство промышленности и торговли Российской Федерации, и высшее учебное заведение, имеют общую основу, т.к. все они являются организациями. Организация составляет истоки мира менеджеров, является причиной, обусловливающей существование менеджмента.

Что же такое организация?

Термин «организация» происходит от лат. *organize* – сообща, стройный вид, устраиваю.

Организация – это двое и более людей, деятельность которых координируется (направляется) для достижения общих целей.

Существуют формальные и неформальные организации. Неформальные группы, организации возникают стихийно, спонтанно, но в них люди вступают во взаимодействие друг с другом по интересам достаточно регулярно.

В менеджменте слово организация используется для обозначения формальной организации, создаваемой с соблюдением официально установленных взаимоотношений и определенных формальных правил (устава, учредительных документов, приказа руководителя, положения и пр.).

Большинство организаций являются сложными организациями, которые состоят из подразделений (частей организации), которые имеют свою цель работы, увязанную с общей целью.

Сложные организации имеют общие характеристики, черты:

– наличие общих целей;

– преобразование ресурсов для достижения результатов. Основные ресурсы, используемые организацией – это люди (трудовые ресурсы), капитал (деньги, основные фонды), материалы (сырье, комплектующие и полуфабрикаты, топливо, энергия), технология (оборудование, инструмент) и информация;

– зависимость организации от внешней среды как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей и способность к саморегулированию;

– разделение труда. Разделение всей работы на части называется горизонтальным разделением труда. Отделение работы по координированию действий от самих действий называется вертикальным разделением труда;

– образование подразделений в сложных организациях. Как и целая организация, частью которой они являются, подразделения представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется для достижения общей цели;

Для того, чтобы организация могла добиться успеха, цели и задачи ее подразделений должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда. Поэтому управление является важной деятельностью для любой организации. Фактически крупные организации современного общества стали возможны только тогда, когда четко отделилось управление от коммерческой и.т.п. технической деятельности.

**4.2. Классификация организаций**

На организацию, как сложную социально-экономическую систему, можно взглянуть с разных точек зрения – ее происхождения, взаимоотношения со всеми участниками, клиентами, партнерами; механизма функционирования и т.д. (таблица 6).

Таблица 6 – Классификация организаций

|  |  |
| --- | --- |
| Признак классификации | Виды организаций |
| 1. Критерий причинности происхождения | – естественные организации ориентированы на решение собственных проблем инициаторов (клуб по интересам);  – искусственные организации создаются по определенному плану для достижения заранее заданных извне целей (министерство). |
| 2. Критерий формализации  (принцип построения и функционирования организаций) | – 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. |
| 3. Критерий целеообразования | – деловые организации создаются для достижения конкретной инструментальной цели, связанной с реализацией общественных интересов (фирмы, учреждения, ассоциации и т.д.);  – общественные организации предназначены для удовлетворения потребностей своих участников во взаимопомощи, общении (волонтерские команды) или создании новых общественных ценностей (экологическое движение, борьба за мир). |
| 4. Критерий взаимоотношений с участниками | – унитарные (от лат. unitas – единство) организации выражены сплоченной командой, работающей для достижения целей, заданных извне;  – плюралистические (от лат. pluralis – множественный) организации представляют собой добровольное объединение участников, заинтересованных в собственной выгоде, достигаемой через общую:  1) корпоративные организации состоят из членов, которые готовы для достижения своих целей временно жертвовать своей независимостью (АО, ПАО);  2) ассоциативные организации создаются для повседневной координации деятельности без потери независимости участниками (ООН). |
| 5. Критерий взаимодействия отдельных элементов организации | – механистические организации характеризуются преобладанием вертикальных связей, официальным характером отношений, всесторонней регламентацией и запланированностью деятельности; данный тип организаций характерен для предприятий с высоким уровнем стандартизации, распространяемым на изделия, технологии, материалы и сырье, оборудование, а также на поведение персонала (пищевая промышленность, химиндустрия);  – органические организации имеют широкую специализацию, значительную самостоятельность отдельных звеньев, свободу выбора вариантов деятельности, гибкую структуру власти (организации по производству электронной техники, включая ее программное обеспечение). |
| 6. Критерий формы собственности | – частные;  – государственные и муниципальные;  – иные. |
| 7. Критерий численности занятых | – крупные;  – средние;  – 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. В нашей стране, начиная с 1996 г., используется комбинированный подход – т.е. на практике применяют комбинацию критериев для отнесения организации к той или иной группе. |
| 8. Критерий участия в различных секторах производства  (по виду и характеру хозяйственной деятельности) | – организации отраслей первичного цикла, занимающиеся добычей сырья, включают организации и предприятия сельского, лесного и рыбного хозяйств, угольной промышленности и т.д.;  – организации отраслей вторичного цикла, в состав которых входят организации и предприятия обрабатывающей промышленности, например, машиностроения, металлообработки, автомобилестроения и т.д.;  *Возьмем для примера сельскохозяйственную отрасль. Выращивание пшеницы – первичный сектор. Производство муки из пшеницы – вторичный сектор. Выпечка и продажа хлеба – третичный сектор. Сельское хозяйство сейчас называют «индустрией шестого уровня» 1\*2\*3=6. Переработка позволяет повысить добавочную стоимость.*  – организации отраслей третичного цикла, организации и предприятия которого оказывают услуги, необходимые для нормальной жизнедеятельности отраслей первых двух секторов. Это банки, страховые компании, образовательные учреждения, туристические агентства, розничная торговля и др.;  *Сфера услуг произошла от производства. Например, от производства автомобилей перешли к продаже автомобилей, автосервису, автострахованию; от производства навигации – к обслуживанию навигации. Также в сфере услуг присутствует и производство – пекарни, рестораны, отели и т.д.* |
|  | – организации и институты четвёртого сектора экономики, которые занимаются 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 всём мире увеличивается роль информации в управлении большими и сложными системами. |
| 9. Критерий отношения к прибыли | – коммерческие, которые преследуют извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности;  – некоммерческие, которые не стремятся извлекать или распределять полученную прибыль между участниками, но могут осуществлять предпринимательскую деятельность, когда это служит достижению целей, ради которых они созданы, и соответствующую этим целям. |
| 10. Критерий принадлежности к основным структурным элементам общества | – государственные организации (федерального уровня, субъектов РФ и муниципальные);  – организации гражданского общества (коммерчески и некоммерческие). |
| 11. Критерий сферы и масштаба деятельности | – национальные;  – иностранные;  – смешанные;  – международные коммерческие организации. |

В ходе эволюции теоретических концепций теории организаций выделяют четыре типа моделей, определяющих сущность самих организаций, роль и преобладающие функции менеджмента, а также критерии, используемые для оценки эффективности их деятельности.

Первая модель – **«модель механистической конструкции организации»** (*модель рациональной бюрократии*) устанавливает технико-экономические связи и зависимость различных факторов производства, и это составляет ее сильную сторону. С другой стороны в ней недостаточно учитываются роль и значение фактора «персонал» в эффективной работе организации.

Вторая модель построена на определении**организации как коллектива, сформированного по принципу разделения труда.** Данная модельбазируется исходя из главного положения теории о том, что существенным фактором производительности на предприятии является человек как социальный деятель. Следовательно, такие составляющие, как внимание к работающим, их мотивация, коммуникации, участие в принятии решений являются элементами модели.

В связи с тем, что в обеих моделях не учитывается воздействие на эффективность факторов внешней среды, они могут рассматриваться как «закрытые».

Третья модель рассматривает **предприятие** в виде **сложной иерархической системы***,* тесно взаимодействующей с окружением. Ее главная идея заключается в признании взаимосвязей и взаимозависимостей элементов, подсистем и всей системы с внешней средой. Ключевые факторы ее успеха находятся в двух сферах: во внешней (из которой она получает все виды ресурсов, включая информацию, т. е. знания) и во внутренней (сильные и слабые стороны которой создают те или иные предпосылки для преобразования ресурсов в продукцию и услуги).

Четвертая модель представляет предприятия как **общественные организа­ции, в деятельности которых заинтересованы различные группы как внут­ри, так и вне их границ***.* Взаимосвязь предприятий заключается в том, что они для коллективного, основанного на разделении труда, про­изводства товаров и услуг используют ресурсы, предоставляемые по­ставщиками, интересы которых в свою очередь удовлетворяются про­дукцией предприятий.

**4.3. Понятие внутренней среды и классификация ее факторов**

Ситуационные факторы внутри организации, находящиеся в поле зрения менеджеров, принято называть переменными.

**Внутренние переменные** – это части самой организации, ситуационные факторы внутри нее, это состав и взаимосвязи сложной системы – организации.

Среди факторов внутренней среды организации выделяют цели, задачи, структуру, технологию, персонал, совместные ценности, стиль организации, финансовую систему, информационную систему, стратегию, навыки персонала, бизнес-процессы, власть, культуру организации и ряд других параметров. Одним из подходов к группировке факторов внутренней среды может быть определение их через те или иные стороны общих характеристик – наличие общих целей, преобразование ресурсов, зависимость организации от внешней среды, разделение труда, образование подразделений, необходимость и наличие управляющего органа (таблица 7).

## Таблица 7 – Группировка факторов внутренней среды организации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Критерий классификации | Наименование фактора |
| 1 | Наличие общих целей | Цели, совместные ценности |
| 2 | Преобразование ресурсов | Персонал, технология, финансовая система, информационная система, бизнес-процессы |
| 3 | Зависимость организации от внешней среды | Стиль организации, стратегия |
| 4 | Разделение труда | Навыки персонала, задачи |
| 5 | Образование подразделений | Структура |
| 6 | Необходимость и наличие управляющего органа | Власть |
| 7 | Прочие | Культура организации |

Основываясь на том, что организация представляет собой социотехническую систему можно использовать деление факторов на объективные и субъективные. К группе объективных параметров внутренней среды можно отнести структуру, цели, задачи, технологию, финансовую систему, информационную систему, стратегию, бизнес-процессы, а также персонал и др. К группе субъективных факторов, определяемых характеристиками и отношениями людей в организации, относятся совместные ценности, стиль организации, навыки персонала, власть, культура организации и некоторые другие параметры.

По определению М.Мескона, М.Альберта и Ф.Хедоури, основные внутренние переменные организации – это цели, структура, задачи, технология и люди [31].

**Цели** – конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. Не зависимо от сформировавшегося типа организации, главные общие цели направлены на выживание, максимизацию прибыли, перспективы развития.

**Структура организации** – это логическая взаимосвязь и взаимозависимость уровней управления и подразделений, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать организации своих целей. Отметим, что структура управления может быть двух видов: производственная и организационная.

*Производственная структура предприятия* – совокупность ос­новных, вспомогательных и обслуживающих подразделений пред­приятия, обеспечивающих переработку «входа» системы в ее «вы­ход» — готовый продукт или услугу с параметрами, заданными в бизнес-плане.

*Организационная структура управления* – упорядоченная определенным образом и установленная соответствующими нормативными правовыми актами совокупность элементов системы управления и ее подсистем, отражающая организационные взаимоотношения между ними.

В практике структура организаций реализуется в трех формах: техническая, социальная и социотехническая [7].

*Техническая структура* – это совокупность материальных объектов и процессов (помещение, оборудование, условия труда, технологии), которую трудно изменить. Как следствие техническая структура является жесткой; она определяет профессионально-квалификационный состав персонал, влияет на характер и содержание труда, а также на связи между людьми.

*Социальная структура* – это совокупность структурообразующих участников и связей между ними. Данный вид структур представлен формальными и неформальными группами, должностями, служебными и личными связями, ценностями, нормами поведения, сферами влияния, линиями подчинения и т.д. Элементы социальной структуры подвержены изменениям, поэтому структуры относятся к мягким.

*Социотехническая структура* образуется совокупностью рабочих мест, объединяющая работников пространственно и технологически. Она интегрирует жесткую техническую и гибкую социальную структуры.

Организационные структуры являются следствием разделения труда (горизонтального и вертикального) между специалистами, в результате чего выделяются уровни (ступени) управления: высший, средний и низовой (операционный). *Ступени управления* - характеризуют последовательность подчинения одних звеньев управления другим снизу доверху.

Менеджеры первого (низового) звена или операционные руководители относятся к организационному уровню, находящемуся непосредственно над рабочими и другими работниками (не управляющими). Младшие начальники (или супервайзеры) в основном контролируют выполнение производственных заданий для непрерывного обеспечения непосредственной информацией о правильности выполнения этих заданий [10].

Работа младших начальников координируется и контролируется руководителями среднего звена. Типичными должностями руководителей среднего звена управления являются: заведующий отделом (в бизнесе), декан (в колледже), управляющий сбытом по региону или по стране и директор филиала. За последние десятилетия среднее звено управления значительно выросло и по своей численности, и по своей значимости. В большой организации может быть столько руководителей среднего звена, что возникает необходимость в разделении данной группы. И если такое разделение происходит, то возникает два уровня, первый из которых называется верхним уровнем среднего звена управления, второй — низшим. Таким образом образуется четыре основных уровня управления: высший, верхний средний, низший средний и низовой [7].

Руководители высшего звена отвечают за принятие важнейших стратегических решений для организации в целом или для основной части организации. Сильные руководители высшего звена накладывают отпечаток своей личности на весь облик компании. Поэтому успешно действующие руководители высшего звена в больших организациях ценятся очень высоко, и их труд оплачивается очень хорошо [7].

Типичные должности руководителей высшего звена в бизнесе — это председатель Совета, президент, вице-президент корпорации и казначей корпорации.

Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне – *норма управляемости* – число лиц, подчиненных одному руководителю. Идеальной сферы контроля не существует. Ее приемлемые значения колеблются от 2 - 3 до 50 и более.

**Задача** – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки [2, с.92].

Классически задачи делятся на категории:

– работа с людьми;

– работа с предметами: машинами, сырьем, инструментами;

– работа с информацией: текстовой (книги, письма, документация и др.) и электронной (наборы электронных знаков, которыми записана какая-либо информация, от текстов до фильмов).

Технология – четвертая центральная внутренняя переменная. По определению известного на Западе социолога Чарльза Перроу, **технология** – средство преобразования сырья – будь то труд, информация или материалы – в конечные продукты или услуги. Технология, применяемая в организации, зависит от типа производства. Типы производств бывают: единичное, серийное, массовое.

Технология выступает связующим звеном между отдельными видами работ, в том числе по управлению, устанавливает последовательность их выполнения во времени и пространстве.

На практике реализуется четыре типа технологий: складывающаяся, последовательная, связанная и групповая [7].

*Складывающаяся технология* заключается в том, что все участники относительно независимо друг от друга работают на единую цель – создание конечного продукта (услуги). Например, при коллективном написании книг, каждый из авторов приносит составителю свой раздел, а тот из них компонует произведение.

*Последовательная технология* предполагает, что работы в организации вытекают друг из друга, ни одна не может начаться раньше, чем закончится предыдущая. Например, конвейерное производство или роботизированная сборка автомобилей построено по этому принципу.

*Связанная технология* означает, что работы взаимно обусловливают друг друга, но при этом не обязательно в строгой последовательности. Например, работа над федеральным законом может многократно после уточнений быть передана исполнителям.

*Групповая технология* заключается в том, что работы выполняются на одном стационарном объекте многими участниками. Например, строительство судна на стапеле или авиастроение в ангаре.

Пятой внутренней переменной организации являются **персонал**. Без участия и сотрудничества людей никакая технология не может быть полезной и никакая задача не может быть выполнена.

В ситуационном подходе к управлению выделяются три основных аспекта человеческой переменной: поведение отдельных людей, поведение людей в группах, характер поведения руководителя как лидера, его влияние на поведение отдельных людей и групп.

Руководство достигает целей организации через участие других людей. Следовательно, персонал являются центральным фактором в любой системе управления. Если руководство – отдельные менеджеры – не признают, что каждый работник представляет собой личность с ее неповторимыми переживаниями и запросами, способность организации достичь поставленных целей невелика. Американский промышленник, владелец заводов по производству автомобилей по всему миру, изобретатель Генри Форд сказал: «Заберите у меня мои деньги, заводы, станки и фабрики, но оставьте мне моих людей – и вскоре мы создадим заводы лучше прежних» [56].

Таким образом, одной из наиболее известных в России и за рубежом точек зрения на выделение факторов внутренней среды, является точка зрения М.Мескона, М.Альберта и Ф.Хедоури, согласно которой основными переменными внутренней среды являются цели, задачи, структура, технология, а также люди (персонал организации) [31]. На наш взгляд, эта точка зрения является развитием известного «алмаза» Гарольда Ливитта (рисунок 3), в основу которого заложены четыре переменные организации – задание или миссия, структура, технология и индивиды. Исследователь подчеркивал значение каждого элемента и существующих между ними взаимосвязей – изменение в одном из них обусловливает трансформации в других.

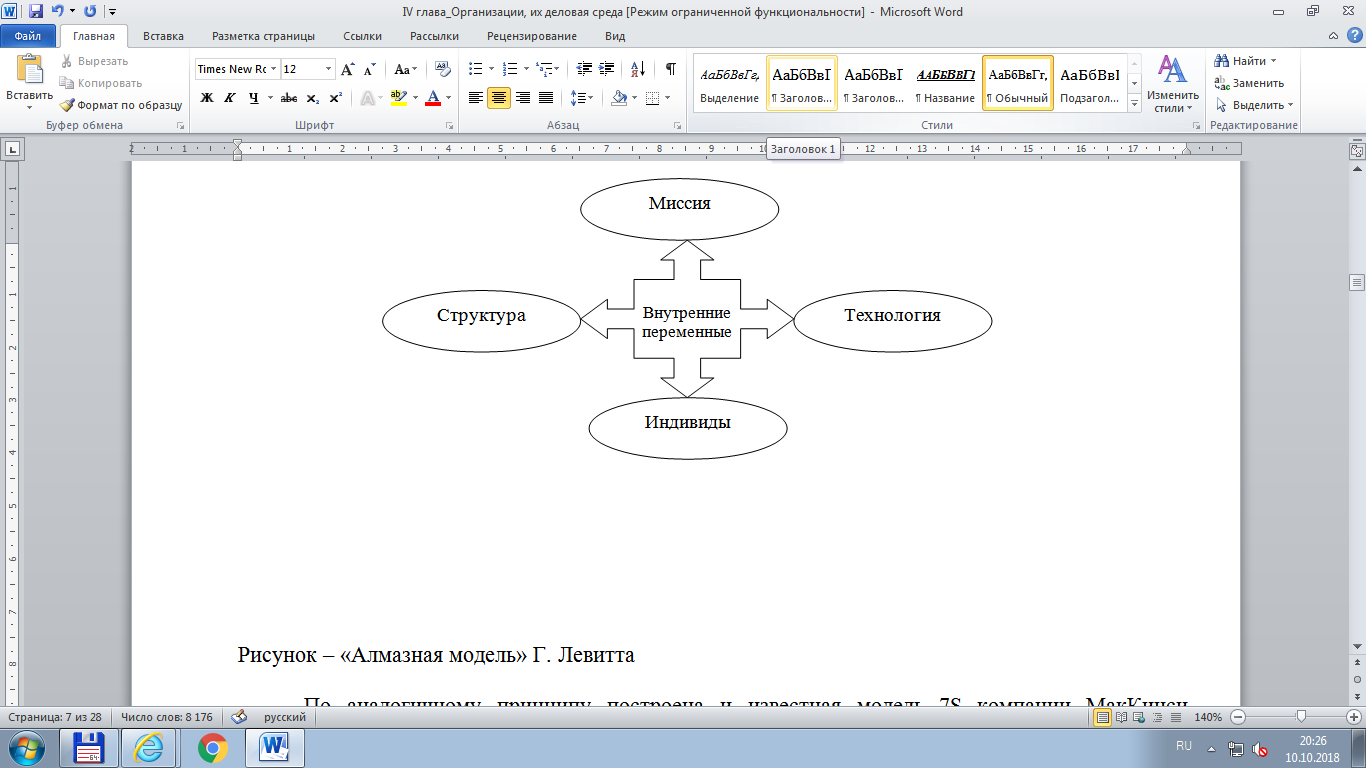


Рисунок 3 – «Алмазная модель» Г. Левитта

По аналогичному принципу построена и популярная модель 7S компании МакКинси (Т.Питерс, Р.Уотермен) [55], которая предполагает выделение таких переменных внутренней среды, как совместные ценности, стратегия, структура, системы, стиль, сотрудники, способности (рисунок 4).

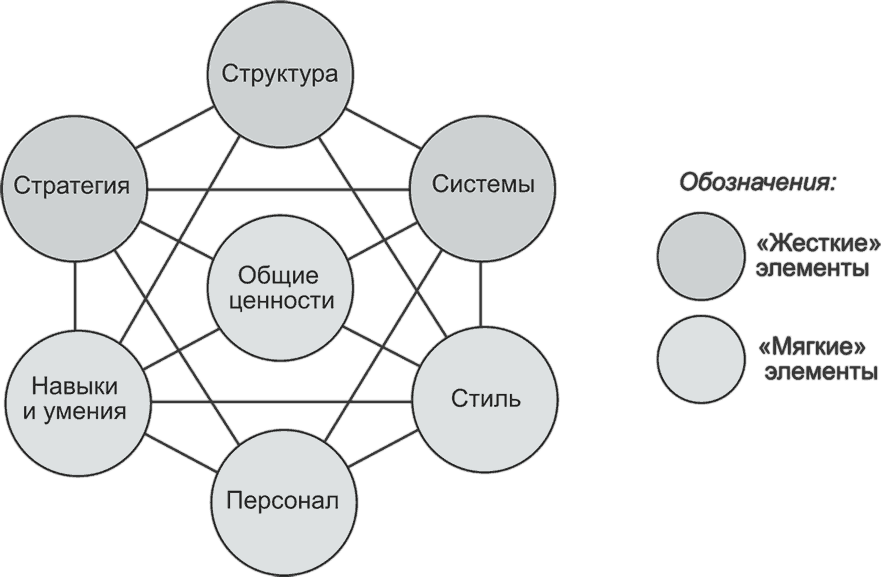


Рисунок 4 **-** Модель McKinsey 7S

На наш взгляд, недостатком представленной модели внутренней среды организации является отсутствие выделения в качестве важной составляющей целей и миссии организации, а достоинством – достаточно большое внимание к субъективным параметрам внутренней среды (совместные ценности, стиль, способности), или так называемым мягким переменным управления. Также как и Г.Ливитт, Т.Питерс, Р.Уотермен подчеркивали взаимозависимость переменных, что является естественным явлением, так как все они являются элементами одной системы [55].

Модель «шести ячеек» М. Вайсборда основана на представлении организации как открытой системы и принципе равнозначности и взаимосвязанности ячеек (рисунок 5). «Сканирование» ячеек, по мнению автора, дает возможность прояснить все важные аспекты деятельности организации.

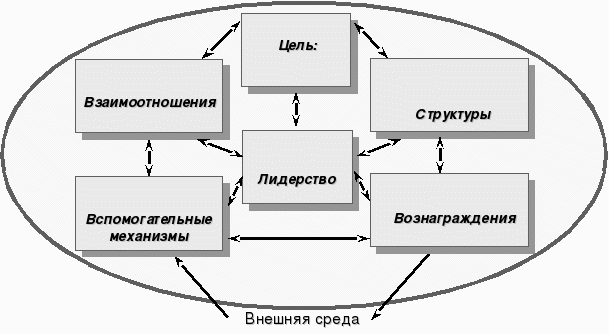


Рисунок 5 – Модель «шести ячеек» М. Вайсборда

Одним из современных подходов к выделению внутренних переменных, имеющих интегрирующее значение, необходимо признать подход, изложенный в учебнике «Управление организацией» под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина [8, 45], где отмечено, что внутренняя среда каждой организации формируется под воздействием переменных, оказывающих непосредственное влияние на процесс преобразований (производства продукции, услуг). Это структура предприятия, его культура и ресурсы.

По мнению Б.М. Генкина внутреннюю среду организации можно представить следующим образом (рисунок 6).

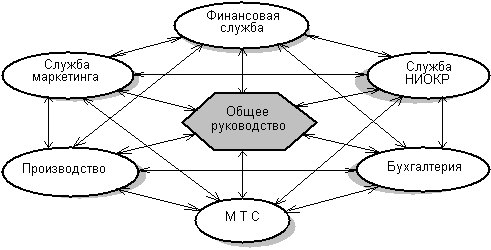


Рисунок 6 – Внутренняя среда организации по Генкину Б.М.

Казначевская Г.Б. [21] акцентирует внимание на корпоративной культуре – как переменной, без которой современная организация не может быть успешной. Корпоративная культура включает в себя многообразие базовых традиций, норм и правил поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность и разделяемых большинством членов организации [10]. Культура организации в современном рыночном пространстве считается фактором конкуренции первого порядка.

Целесообразно рассматривать в качестве синтезирующего подхода использование следующей системы внутренних переменных:

– ресурсы (объективные – финансовая, информационная, технико-технологическая, организационная системы; субъективные – способности персонала, культура организации, ее имидж);

– процесс преобразования (объективные – стратегии, структура, задачи, технологии; субъективные – стиль управления, властные отношения);

– результаты (объективные – миссия, цели; субъективные – социальные ценности организации).

Представленные выше факторы внутренней среды организации тесно взаимосвязаны. Изменения одной из них проекционно влияют на все другие. Менеджерами при принятии управленческих решений данная взаимосвязь должна быть учтена и спрогнозирована.

**4.4. Внешняя среда организаций**

Необходимость учитывать все факторы внешней среды особенно остро стала проявляться для наших отечественных предприятий только в последнее время. Это связано с проводимой в стране экономической реформой, быстрыми изменениями в экономических условиях деятельности предприятий. В прежних условиях хозяйствования отечественные предприятия учитывали только один существенный для них фактор – вышестоящую организацию. В рыночной экономике руководителям приходится учитывать изменения внешней среды, т.к. организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, а также, и это самое главное – потребителей. Менеджер обязан уметь выявлять существенные факторы внешней среды, более того, его задача – предложить подходящие способы реагирования на внешние воздействия.

За основу определения факторов внешней среды можно взять слова Джерелда Белла: «Внешняя среда организации включает такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов, релевантные по отношению к операциям организации» [31, с. 114]. Все названные факторы прямо и непосредственно влияют на состояние организации, поэтому их можно отнести к среде прямого воздействия.

Однако, внешняя среда включает более широкий спектр факторов – экономические условия, потребителей, профсоюзы, конкурирующие организации, природные факторы, действующее законодательство и другие составляющие. Эти взаимосвязанные факторы оказывают влияние на функционирование предприятия, на его производственную, инновационную, коммерческую, финансовую деятельность. Внешняя среда и предприятие не просто сосуществует, они взаимодействуют самым активным образом и взаимопроникают.

Факторы внешней среды подразделяются на две основные группы: прямого воздействия (деловое окружение) и косвенного воздействия (фоновое окружение или макросреда) (рисунок 7).

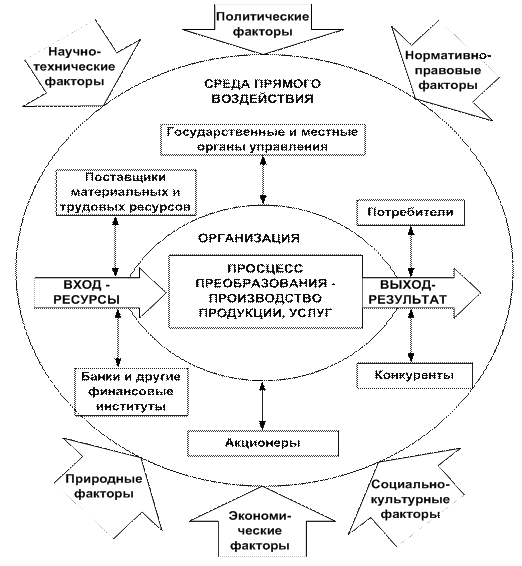


Рисунок 7 – Совокупность факторов микро- и макроокружения организации

*Факторы прямого воздействия* представлены в виде прямоугольников с прямыми и обратными связями. Они непосредственно влияют на функционирование предприятия и испытывают на себе влияние его операций. К данной группе относят поставщиков трудовых, финансовых, информационных, материальных и пр. ресурсов, потребителей, органы государственной власти и управления, местную администрацию, конкурентов, контактные аудитории средств массовой информации и пр.

*Факторы косвенного воздействия* представлены на схеме в виде широких стрелок одностороннего воздействия. К данной группе факторов относят состояние экономики, природные, экологические, социально-политические, нормативно-правовые и т.д. Следовательно, реакция предприятия на факторы прямого и косвенного воздействия различна. В случае изменения в факторах прямого воздействия предприятие может реагировать двояко: оно может перестроить внутреннюю среду и начать как политику активного приспособления, так и политику противодействия.

Характеристиками состояния внешней среды является ее вязкость, взаимосвязанность, сложность, подвижность и неопределенность.

***«*Вязкость*»*** - количественная мера усилий, необходимых, для целенаправленного перемещения, концентрации и освоения в производстве единицы материальных, финансовых и информационно-технологических ресурсов.

Чем больше вязкость, тем труднее сконцентрировать ресурсы в нужное время в определенном месте, чтобы адекватно реагировать на происходящие изменения и тем труднее осуществлять стратегическое управление. Очевидно, что для России эта величина значительно выше, чем для стран с развитыми рыночными структурами. Нормальная вязкость, на рубежах противостояния конкурентов, характерная для развитых стран, заменяется в условиях российского рынка риском самого существования предприятия. Отсюда следует вывод: чем больше вязкость, тем больше усилий приходится предпринимать менеджеру при разработке и осуществлению стратегии.

**Степень взаимосвязанности** факторов - это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Особенно сильна взаимосвязанность ценовых факторов*.*

Изменение цен на поставляемые ресурсы приводит к росту цен на продукцию, снижению спроса и объема сбыта. Изменение поставщиков, качества поставляемых ресурсов также влияет на результаты работы фирмы, технологию переработки, применяемые трудовые ресурсы. Факт взаимосвязанности факторов среды, особенно значим для мирового рынка, который постепенно превращается в единый рынок. Фирмы, производящие продукцию, услуги для внутреннего потребления, оказываются под влиянием зарубежных партнеров.

**Сложность** внешней среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора. **Уровень вариантности** или изменения факторов определяется ростом и развитием самого производства и окружающей среды.

Количество факторов, на изменения которых организация обязана реагировать, зависят от сложности производства: числа используемых исходных компонентов, применяемых технологий, уровня квалификации кадров, ассортимента и качества выпускаемой продукции и услуг и др.

Сравнивая сложность среды двух организаций местного молокоперерабатывающего завода и завода радиоэлектронной аппаратуры, можно сделать вывод, что в менее сложном окружении находится первое предприятие.

**Подвижность**среды - это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.

Вместе с тем изменение внешней среды вокруг одних организаций является более медленным, (производство мебели, тары, пищевых продуктов), другие же имеют особо подвижную среду (производство компьютеров, телекоммуникации, химическая промышленность). Кроме этого подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений предприятия (служба маркетинга, отделы исследований и разработок) и ниже для других (производственные цеха, вспомогательное производство и т. п.).

**Неопределенность** внешней среды зависит от количества информации, которой располагает организация, по конкретному фактору, а также от уверенности в ее точности.

Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда есть достаточно надежной информации.

**Теорема необходимого разнообразия Эшби** – «для того, чтобы успешно противостоять среде, сложность и быстрота принятия решений должны соответствовать сложности и быстроте изменений, происходящих в среде».

Для анализа и оценки влияния факторов внешней среды на деятельность конкретного бизнеса применяют следующие методы:

– метод «5\*5» предназначен для определения наиболее значимых элементов внешней среды, предложенные А.Х. Месконом в 1984г. – это пять вопросов о пяти факторах внешней среды;

– «шкала» И.Ансоффа определяет, какие из условий деятельности будут наименее стабильными в ближайшие годы (5 - 7 лет);

– трехмерная схема Абеля определяет область бизнеса в трех измерениях: обслуживаемые группы покупателей (кто?); потребности покупателей (что?); технологию, используемую при разработке и производстве продукта (как?);

– SWOT-анализ (акроним от англ. *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) заключается в выявлении сильные (S) и слабых (W) сторон среди факторов внутренней среды объекта анализа, а также возможностей (O) и угроз (T) из числа факторов внешней среды;

– матрица McKinsey – многофакторная модель анализа и установления стратегических позиций, целью которых является будущая прибыль конкретных бизнесов как результат соответствующих дополнительных инвестиций;

– SNW-анализ (акроним от англ. *Strength, Neutral, Weakness*) – это анализ сильных, нейтральных и слабых сторон организации;

– PEST-анализ (акроним от англ. *Political, Economic, Social, Technological*) – это инструмент, предназначенный для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды которые могут повлиять на стратегию развития конкретного бизнеса;

– STEP-анализ (акроним от англ. *Technological, Social, Economic, Political*) помогает изучить «поведение» внешней среды, если адекватно оценить воздействие на организацию как минимум четырех типов факторов: социальных, технологических, экономических, политических.

– М-анализ позволяет учитывать противоречивость интересов различных групп микросреды, так как большое число заинтересованных в деятельности предприятия групп создает сложности в управлении, связанные с тем, что каждая группа использует собственные критерии оценки функционирования предприятия, а также оценивает деятельность менеджеров с точки зрения своих интересов;

– EFAS-анализ (акроним от англ. *External Strategic Factors Analysis Summary*) – метод анализа готовности предприятия реагировать на стратегические факторы внешней среды с учетом предполагаемой значимости этих факторов для будущего предприятия [9].

**4.5. Понятие и виды организационных структур**

*Организационная структура аппарата управления* – форма разделения труда по управлению производством. Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора функций управления или работ. *Аппарат управления* – совокупность работников, объединенных в подразделения (или отдельных, специально выделенных работников), на которые возложено выполнение управленческих функций. Для выполнения функций подразделения их должностные лица наделяются установленными правами на распоряжения ресурсами и несут ответственность за выполнение закрепленных за подразделением функций.

По мнению О.Т. Лебедева и А.Р. Каньковской, структура – это форма организации системы, она отражает наиболее существенные, устойчивые связи между элементами системы и их группами, которые обеспечивают основные свойства системы [29].

Согласно одному из оригинальных подходов Виханского О.С., Наумова А.И., организация состоит из нескольких уровней взаимодействия: «организация – внешняя среда», «подразделение – подразделение», «индивид – организация» [8]. Описывая характер взаимодействия на каждом из ее уровней, можно выразить организацию как систему.

Интересен подход М.Л. Разу [44], который рассматривает структуру как статическую форму организационной системы, указывая в качестве динамической формы процесс реализации функций, их взаимосвязь в рамках организации.

Необходимо отметить, что в разных литературных источниках предлагаются различные подходы к классификации структур управления.

В зависимости от используемого подхода во взаимодействии на каждом уровне взаимодействия организации выделяют следующие структуры:

– в зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления: линейная; функциональная; линейно-функциональная; матричная;  дивизиональная;  множественная;

– типы организационных структур по взаимодействию с внешней средой:

1. *механистический* (например, линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная структуры управления);
2. *органический* (например, матричная структура управления). Среди органических структур целесообразно провести классификацию по отношению к инновациям: традиционная (не в понимании классическая, а в смысле не использующая структуры стратегического менеджмента) структура; структуры стратегического менеджмента: группы нововведений; программно-целевой подход; матричные структуры; концепция СХП.

– типы организационных структур по взаимодействию подразделений (взаимодействие на уровне «подразделение – подразделение» реализуется посредством департаментизации):

1. традиционная организационная структура: *линейная; функциональная; линейно-функциональная*;
2. *дивизиональная*: по продукту; по потребителю; по рынку;
3. *матричная* (как разновидности инновационная, бесструктурная);

– конфигурационный подход (Г.Минцберг) включает выделение структур по совокупности отличительных параметров, к которым отнесены: ключевые механизмы координации, ключевые составные организации; *параметры конструирования:* специализация работ, обучение, идеологическая обработка (индокринация), формализация норм поведения, формирование структурных подразделений, размер структурных единиц, системы планирования и контроля, механизмы связи, децентрализация; *ситуационные факторы:* возраст и размер, техническая система, внешняя среда, власть. По совокупности этих параметров, присущих той или иной структуре выделяют: простую структуру, машинную бюрократию, функциональную бюрократию, дивизиональную структуру, адхократию, миссионерскую («миссионеры»).

Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений и должностей и характер связи между ними.

Различают связи:

– линейные (административное подчинение);

– функциональные (по сфере деятельности без прямого административного подчинения);

– межфункциональные, или кооперационные (между подразделениями одного и того же уровня).

В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления:

– линейная;

– функциональная;

– линейно-функциональная;

– матричная;

– дивизиональная;

– множественная.

Идейность *линейной структуры управления* заключается в том, что во главе каждого коллектива стоит один руководитель (рисунок 8). Он в свою очередь подотчетен вышестоящему руководителю. Подчиненные выполняют распоряжение только своего непосредственного руководителю. Особенностью такой формы связей является то, что вышестоящий руководитель не имеет права отдавать распоряжения работникам, минуя их непосредственного начальника.

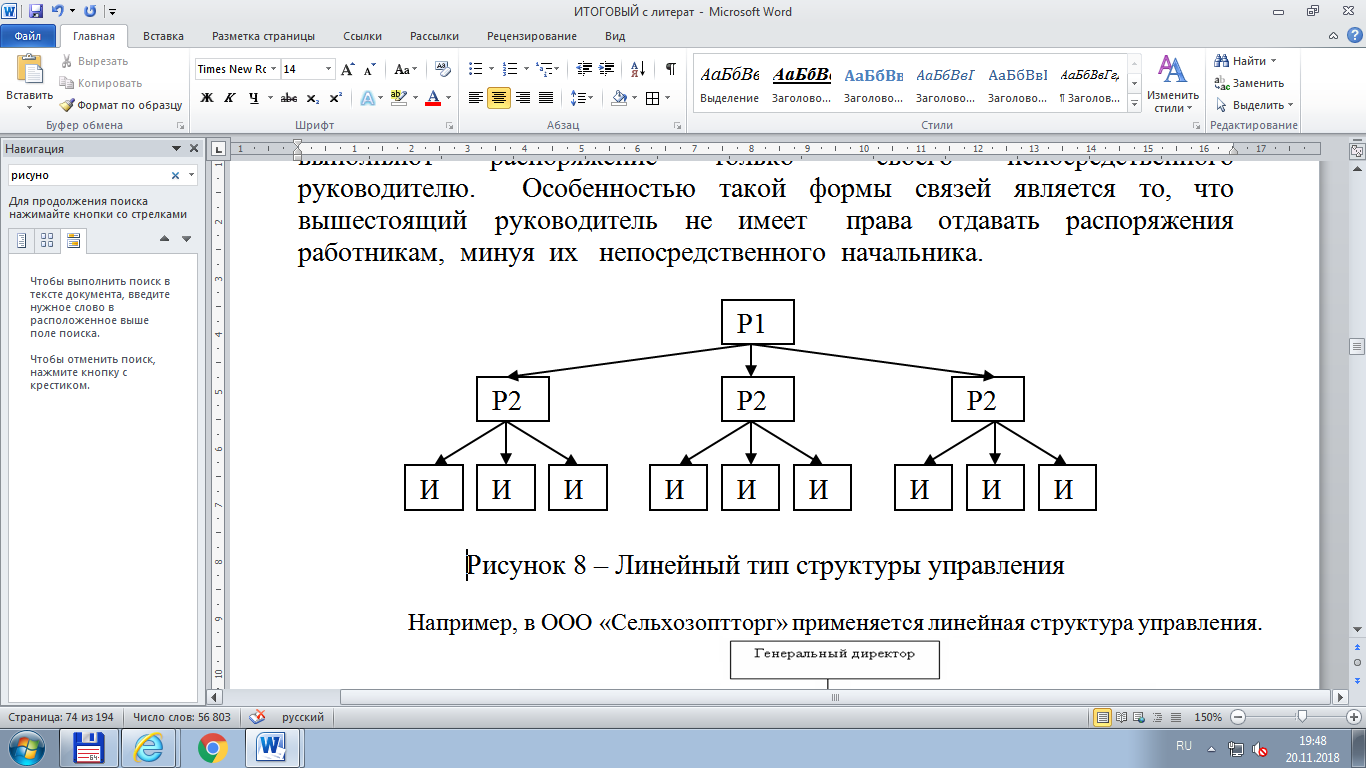


Рисунок 8 – Линейный тип структуры управления

|  |
| --- |
| Например, в ООО «Сельхозоптторг» применяется линейная структура управления.  http://geum.ru/next/images/134579-nomer-m4e7c644e.png  Рисунок 9 – Пример линейной организационной структуры |

Достоинствами линейного типа структур управления являются:

– установление четких и простых взаимосвязей между подразделениями организационной структуры;

– получение подчиненными непротиворечивых и увязанных между собой заданий и распоряжений;

– полная ответственность каждого руководителя за результаты работы;

– обеспечение единства распорядительства сверху донизу.

К недостатку линейной организационной структуры можно отнести то, что для руководства организацией руководитель должен быть компетентен во всех областях управления, что приводит в сложных организациях к перегрузке руководителей, некомпетентности и несвоевременности принятия решений, бюрократизму и негибкости.

Линейный тип структур имеет много достоинств, поэтому достаточно широко применяется для организации небольших предприятий, для управления подразделениями.

*В функциональных структурах* *управления* преобладает функциональная форма связей, которые характеризуются выделением специалистов и подразделений, хорошо знающих конкретные области производства и управления и принимающих в этих областях обоснованные решения (рисунок 10).

Р1

РВ

РБ

РА

И

И

И

И

И

И

И

И

И

Функциональная часть структуры

Линейная надстройка

Рисунок 10 – Функциональный тип структуры управления

Например, в ПАО «АВТОВАЗ» функциональная структура управления применяется в обобщенной структуре, вспомогательных производствах, станкостроении.

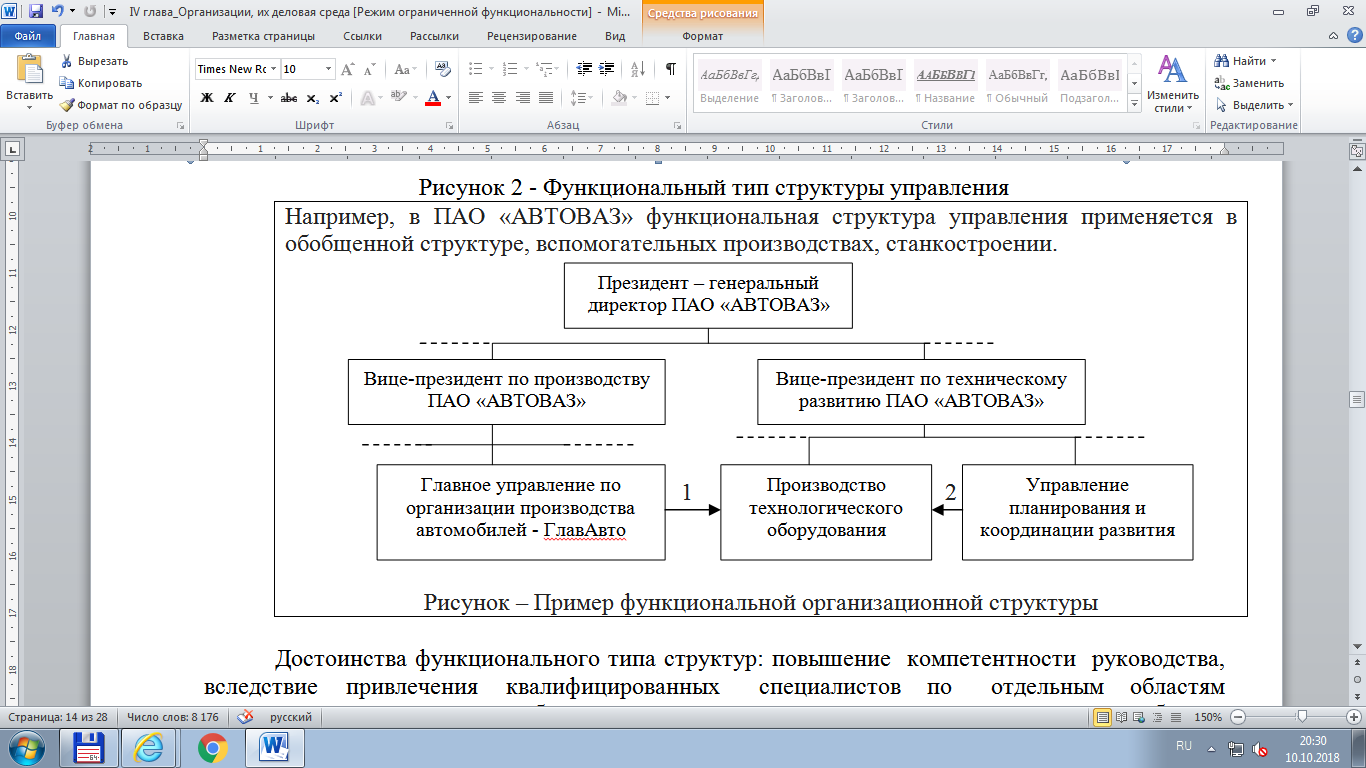


Рисунок 11 – Пример функциональной организационной структуры

Среди достоинств функционального типа структур отметим:

– повышение компетентности руководства, вследствие привлечения квалифицированных специалистов по отдельным областям управления;

– повышение гибкости структуры, которая легко реагирует на потребности практики путем создания новых функциональных служб.

Вместе с тем, функциональная форма связи нарушает единство распорядительства, снижает ответственность за работу, нарушает принцип единоначалия, т.к. исполнитель может получать указания от нескольких функциональных руководителей. Например, начальник цеха, осуществляя управление производством, получает в функциональной структуре указания из различных отделов заводоуправления – технологического, производственного, планового и др. Возможны случаи противоречивых указаний и вынужденного бездействия исполнителя. Применение функциональной структуры эффективно в организациях, где существует достаточно четкое разграничение прав и ответственности между руководителями. В таких организациях функциональная структура дополняется на высшем уровне управления линейными связями.

К функциональному типу относятся структуры научно-исследовательских и проектных организаций.

Линейное управление в процессе развития органически сочетается с функциональным, образуя *линейно-функциональную структуру*, свободную от недостатков, присущих отдельно линейной и функциональной структурам. В линейно-функциональной структуре у линейного руководителя появляется штаб, состоящий из управленческих подразделений (отделов, бюро, групп, служб, отдельных специалистов), которые специализируются на выполнении какого-то одного вида управленческой деятельности (функции управления). Принципиальная схема линейно-функциональной структуры управления представлена на рисунке 12.

Р1

Р2

Р2

Р2

И

И

И

И

И

И

И

И

И

Ш1

Ш2

Ш2

Ш2

Рисунок 12 – Линейно-функциональный тип структуры управления

Американская корпорация «Дженерал Моторс» была одной из первых организаций, которой успешно применить линейно-функциональную структуру.

В ПАО «АВТОВАЗ» базовым типом структуры управления, по которой организовано большинство структурных подразделений, остается линейно-функциональный.



Рисунок 13 – Пример линейно-функциональной структуры управления

Линейно-функциональная структура имеет достоинства и линейной, и функциональной структур. Но ей присущи и недостатки: вероятно искусственное расширение аппарата управления, его отрыв от производства, бюрократизм и затянутость в принятии решений из-за значительной загрузки линейного руководителя согласованием разного рода решений. Соотношение между линейными и функциональными связями в линейно-функциональной структуре обусловливает меру сочетания управления, раздробленного по функциям, децентрализованного и комплексного централизованного управления, охватывающего все функции.

Линейно-функциональные структуры в настоящее время являются основным базовым типом структур. Не существует функциональных структур, не дополненных линейными связями. Также редко применение в чистом виде линейной структуры (исключение составляет управление участком, бригадой). Руководители даже малых предприятий предпочитают иметь помощников по таким функциям управления, как бухгалтерский учет, управление технологическим процессом, планирование.

Линейно-функциональные структуры особенно эффективны при решении повторяющихся, неизменных в течение длительного времени задач. Они обеспечивают максимальную стабильность организации, формируют наиболее благоприятную основу для формальной регламентации полномочий и ответственности. Однако они не всегда обладают необходимой гибкостью и приспособляемостью при возникновении новых задач, не обеспечивают координацию деятельности по внедрению новых программ.

Еще в начале ХХ века наиболее проницательные руководители корпораций «Дженерал Моторс», «Дюпон», «Сирс» поняли, что традиционная, классическая линейно-функциональная структура более не отвечает потребностям развития бизнеса. Анализ размеров крупнейших корпораций показал, что дальнейшее использование линейно-функциональной структуры приведет к неоправданному удлинению цепи команд от высшего управляющего до исполнителя. Это означает, что организация становится практически неуправляемой. Ситуацию осложняют также распространение деятельности фирм на обширные географические регионы и их диверсификация. Чтобы справиться с новыми проблемами, обусловленными размером фирмы, диверсификацией, изменением внешней среды и выпускаемой продукции, предприятия-корпорации разработали и приняли к использованию *дивизиональную организационную структуру управления*, в соответствии с которой сложная линейно-функциональная структура делится на достаточно автономные, относительно самостоятельные блоки. Схема дивизиональной структуры показана на рисунке 14.

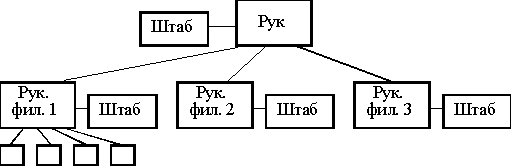


Рисунок 14 – Дивизиональная структура управления

Выделение блоков предусмотрено по видам товаров и услуг, по географическим регионам, по потребителям. При такой структуре полномочия по руководству производством и сбытом определенного продукта передаются одному руководителю, ответственному, например, за данный тип продукции. Таким образом, формируется дивизиональная продуктовая структура, которая позволяет крупной фирме использовать преимущества малого бизнеса и уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько ему уделяет небольшая фирма, выпускающая один-два вида продукции. Организации с такой структурой способны быстрее и более гибко реагировать на изменения условий конкуренции, технологии покупательского спроса, чем при использовании линейно-функциональной структуры.

|  |
| --- |
| Примером продуктовой дивизиональной структуры в ПАО «АВТОВАЗ» может служить служба вице-президента по техническому развитию, в состав которой входят: научно-технический центр (НТЦ), обеспечивающий создание и постановку на производство новых и модернизированных моделей автомобилей; производство технологического оборудования (ПТО), изготавливающее продукцию станкостроения; производство пресс-форм и штампов (ППШ), изготавливающее технологическую оснастку.  Вице-президент по техническому развитию ПАО «АВТОВАЗ»  Научно-технический центр  Производство технологического оборудования  Производство пресс-форм и штампов  Служба главного инженера  Служба главного технолога  Служба главного инженера  Служба главного инженера  Служба заместителя директора по производству  Служба заместителя директора по производству  Служба заместителя директора по экономике  Служба заместителя директора по экономике  Служба главного конструктора  Служба заместителя директора по экономике  Служба заместителя директора по обеспечению  Служба заместителя директора по обеспечению  Рисунок 15 – Пример продуктовой дивизиональной структуры |

В случае охвата организацией больших географических зон, особенно в международном масштабе, может оказаться целесообразной дивизиональная структура организации по территориальному принципу деятельности, т. е. по месту расположения ее подразделений. Речь идет о выпуске одинаковой продукции или услуги в отделениях, формируемых в разных регионах. Например, концерн (ассоциация, объединение) может иметь отделения-филиалы в Москве, на Урале, Северном Кавказе, Северо-Западе России, в Татарстане или Башкортостане. Региональная структура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей. По принципу региональной дивизиональной структуры организована деятельность сбытовых организаций крупных предприятий и фирм, а также деятельность крупных банков и страховых компаний.

Пример конкретной региональной дивизиональной структуры, реализованной на ПАО «АВТОВАЗ» в системе управления поставками на внутренний рынок, представлен на рисунке 16.

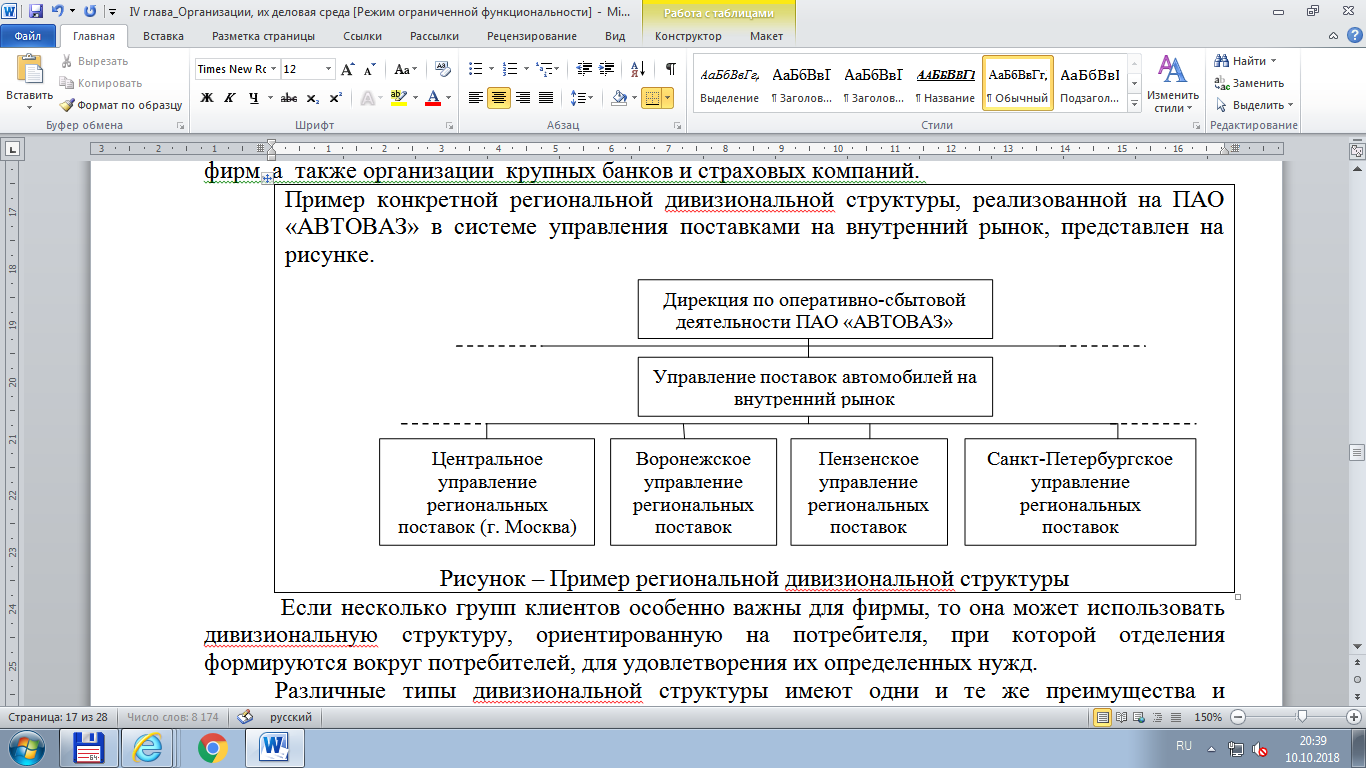


Рисунок 16 – Пример региональной дивизиональной структуры

Фирмы могут использовать дивизиональную структуру, ориентированную на потребителя в случае, когда несколько групп клиентов особенно важны. При такой структуре отделения формируются вокруг потребителей, для удовлетворения их определенных нужд.

При всем многообразии типов дивизиональной структуры, они имеют одни и те же преимущества и недостатки. Среди достоинств отмечают: быстрое реагирование на изменение конкуренции, технологии, покупательского спроса, лучшая координация работ. К недостаткам можно отнести: увеличение управленческих затрат по причине дублирования однородных видов работ для различных видов продукции, регионов; а также замедленность решения перспективных, стратегических задач, особенно в области научно-технического развития.

По мере развития организаций и с выходом их на международные рынки, национальные корпорации для достижения высшего уровня своего развития подвержены преобразованиям и созданию глобальных корпораций, где дивизиональные структуры преобразуются в международные и транснациональные. В таких условиях организация перестает делать ставку на деятельность внутри страны, перестраивается структурно таким образом, чтобы международные операции имели преимущественное значение на национальном рынке.

Глобально ориентированная продуктовая (товарная) структура, строящаяся на дивизиональной структуре с подразделениями по продовольственному признаку, каждое из которых автономно работает на весь мировой рынок, показана на рисунке 17. Такая структура применяется ассоциациями с сильно диверсифицированной продукцией и продукцией, принципиально различающейся технологией ее производства, методами маркетинга, каналами реализации и т.п.



Рисунок 17 – Глобально ориентированная продуктовая (товарная) структура

Глобально ориентированная региональная структура аналогично основана на дивизиональной структуре с использованием географического принципа построения (рисунок 18). Одним из условий является рассмотрение национального рынка как одного из сегментов регионального подразделения.



Рисунок 18 – Глобально ориентированная региональная структура

Как показывает анализ, существенные отличия рассмотренных структур состоят в большей или меньшей степени применении линейных и функциональных связей. Линейные связи – связи соподчиненности между уровнями управления. Функциональные связи обусловлены технологией, порядком выполнения частей той или иной работы, функции. В динамичных, быстро трансформирующихся сложных производствах необходимы не только названные выше связи, но и развитый координационный механизм, т.е. связи по координации. Повышение результативности линейно-функциональной и дивизиональной структур достигается при этом за счет наделения их новыми высокодинамичными модулями целевого управления.

К *целевым структурам управления* относятся программно-целевые, проблемно-целевые, проектные и матричные структуры. *Проектные структуры* по смыслу и форме представления очень близки к матричным структурам, можно сказать, являются ее модификацией (рисунок 19).

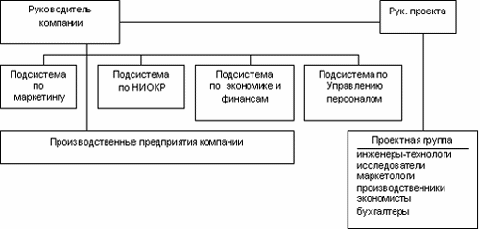


Рисунок 19 – Проектная структура управления

Отличительной особенностью *матричной структуры управления* является наличие двойного подчинения работников руководителю проекта, программы и функциональному руководителю того подразделения, отдела, в котором они трудятся постоянно. Высшее руководство делегирует полномочия руководителю проекта (программы), поэтому их набор может меняться в зависимости от сложности, важности и срочности проекта. Схема матричной структуры показана на рисунке 20.

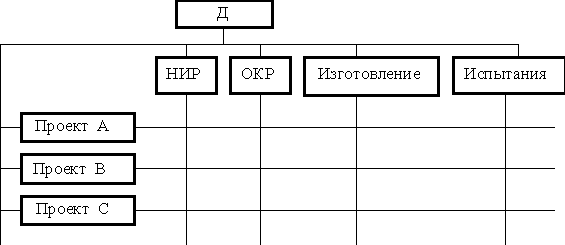


Рисунок 20 – Матричная структура управления

Визуально она напоминает решетку, матрицу, отсюда и название матричная структура. Руководители проектов (программ, продуктовых линий) в матричной организации отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту, за планирование проекта, разработку и соблюдение графика проектирования. Сложность матричных структур управления является существенным недостатком данного вида оргструктур. Как указывает фирма «Дженерал электрик» в издании «Бюллетень организации и планирования», «матричная структура – это слишком сложная, трудная и порой непонятная форма организации, чтобы постоянно прибегать к ней». Кроме этого, к недостатку структуры можно отнести нарушение принципа единоначалия.

|  |
| --- |
| Пример матричной структуры управления фирмы «Тойота» приведен на рисунке 21. Эта структура была предложена Каору Исикава в 70-х годах, и с небольшими изменениями функционирует по сей день не только на фирме «Тойота», но и на многих других фирмах по всему миру.  https://studfiles.net/html/2706/37/html_tgGVqMJCFN.JzdE/img-USgEJD.png  Рисунок 21 – Пример матричной структуры |

К неоспоримым достоинствам матричной структуры относится то, что она позволяет достичь гибкости, дает возможность перераспределять трудовой потенциал в зависимости от потребностей каждого проекта, всесторонне координировать виды деятельности и рационально использовать ресурсы в проекте. Это обусловливает эффективное применение матричной структуры чаще всего по отраслям, например, в промышленности, банковском секторе, страховании, в медицинских учреждениях, в учебных заведениях.

Таким образом, все рассмотренные структуры имеют определенные достоинства и недостатки. Поэтому выбрать одну из них и назвать ее лучшей, приемлемой в любой организации не представляется возможным. Окончательный выбор типа структуры зависит от самой организации (ее размеров, типа производства, номенклатуры выпускаемых изделий, её устойчивости, территориального расположения) и быстроты изменений во внешней среде. В большинстве случаев крупная организация выбирает структуру, которая лучше всего подходит для конкретной ситуации. Так, в одном филиале фирмы может использоваться продуктовая дивизиональная структура, в другом – матричная, а в целом управление фирмой будет иметь региональную структуру.

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

Эта связь наглядно прослеживается при анализе использования еще одной разновидности органического типа структур, получившей название бригадной или командной (рисунок 22).

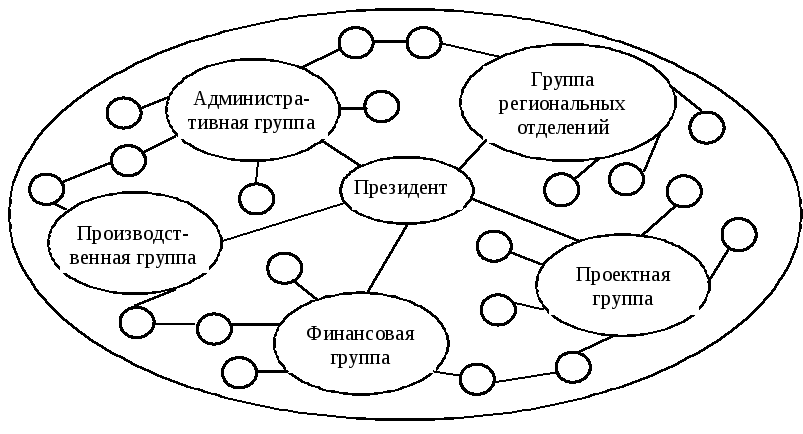


Рисунок 22 – Бригадная структура управления

Детальный анализ и сравнение рассмотренных типов структур приводит нас к одному логическому выводу – тип применяемой структуры коррелирует в определенной степени с размерами производства и сбыта: малые предприятия могут взять за основу линейную или функциональную структуру и с успехом её использовать, средние и крупные компании со стабильным производством склонны к линейно-функциональной основе управления; крупные ассоциации, концерны и объединения могут принять как базовую дивизиональную структуру. Активное изучение зарубежными учеными основных направлений развития организационных структур управления в крупных промышленных фирмах США позволило установить четкую зависимость развития этих структур от типа производства (массовое, серийное, единичное). Данный аргумент связан с уровнем определенности в планировании деятельности предприятий, который возрастает при переходе от единичного производства к серийному и массовому. Чем ниже степень определённости в планировании деятельности, тем сильнее проявляется тенденция к смещению «вниз» уровня принятия управленческих решений, что способствует усилению децентрализации оперативного управления производством в рамках крупного предприятия. Следовательно, в единичном и мелкосерийном производстве сильна тенденция к децентрализации управления и разделению фирмы на части (блоки, отделения).

Таким образом, наиболее подходящими для организации мелкосерийного и единичного производства в крупной организации являются дивизиональные структуры. Вместе с тем, как отмечалось ранее, дивизиональные структуры, повышая гибкость управления, имеют существенные недостатки. Они сдерживают рост производительности труда, ограничивают возможности использования крупного высокопроизводительного оборудования, а значит необходимо дальнейшее совершенствование организационных структур.

**4.6. Принципы и порядок построения структур управления**

При построении организации задача менеджеров состоит в том, чтобы выбрать ту структуру, которая наилучшим образом отвечает целям и задачам компании, а также воздействующим на нее факторам. «Наилучшая» структура – это та, которая позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и рационально распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать собственных целей с высокой результативностью.

Главная цель организационной структуры состоит в обеспечении достижения стоящих перед организацией задач. Проектирование структуры должно базироваться на стратегических планах организации, а сама структура организации должна быть такой, чтобы обеспечить реализацию ее стратегии. Данный подход был предложен Альфредом Чандлером (на основе анализа изменений организационных структур фирм «Дюпон», «Дженерал Моторс», «Сирс» и др.) и сформулирован в виде известного в США принципа: «Стратегия определяет структуру». Поскольку со временем стратегии меняются, возрастает необходимость внесения соответствующих изменений и в организационные структуры.

Любые организационные нововведения структурного и процессного характера яв­ляются, прежде всего, продуктами организационного проек­тирования. *Организационное проектирование* – метод формальной организации целостных систем. В структурном плане организационное проектирова­ние различается в зависимости от объекта по ориентации: на создание новой системы, на частичное усовершенство­вание или на ее радикальные преобразования. Как процесс, проектирование включает три функцио­нально связанные части: предпроектные работы, техническое проектирование, рабочее проектирование.

Понятие «проектирование» значительно более емкое, чем близкие к нему по смыслу понятия «конструирование» и «планирование». *Проектирование* (от лат. *projectus* – брошенный вперед) – процесс создания проекта – прототипа, прообраза предполагаемого или возможного объекта, состояния. В отличие от конструирования, оно заключается в описании не только технических сторон будущего объекта, его состава и свойств, но и экономиче­ских, социальных, организационных аспектов моделируе­мых систем. Системы, выступая объектами проектирова­ния, придают ему черты комплексности и системной целостности. С точки зрения определения места этого эта­па в системе организационной деятельности, проектирова­ние может рассматриваться как подготовка действия или продукта, т.е. подготовительное действие, представляющее собой осмысление того, что подготавливается.

В связи с этим в процессе проектирования должны быть определе­ны необходимые пропорции между элементами системы, осуществлено их пространственное размещение, регламен­тировано функционирование во времени, установлены наиболее рациональные варианты связей и отношений.

Последовательность разработки организационной структуры имеет направленность сверху вниз. Первоначально руководители должны выполнить разделение организации на широкие сферы, затем обозначить конкретные задачи. Порядок действий при проектировании организационной структуры заключается в:

1) делении организации на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям ее деятельности по реализации стратегии; формировании подразделений, занимающихся производством (цехов, участков, филиалов) и управленческими функциями (отделов служб и т.п.);

2) установлении соподчиненности руководителей различных подразделений, а при необходимости дальнейшее их деление на более мелкие организационные подразделения;

3) определении должностных обязанностей как совокупности поставленных задач и функций, выполнение которых закреплено за конкретными лицами.

Возникшая в итоге разработки организационная структура является застывшей формой. В современных организациях регулярно проводят реорганизации как форму изменения структуры. Американская многоотраслевая корпорация «Дженерал электрик», например, производит такие изменения циклом в два-три года.

Таким образом, изменения подходов к принятию решений менедже­рами влекут к модификации организационной структуры. Необходимость изменений, как правило, обусловлена возникновением множества проблем, которые требуют непосредственного решения. Существует как минимум 5 симптомов, которые указывают на необходимость перепроектирования структуры (реорганизации).

Первый признак – возникновение конфликта. Особенно, когда это крупномасштабный конфликт между группами отделов. Ор­ганизационный конфликт базовых целей и задач также является при­знаком проблем проектирования.

Вторым индикатором проблем проектирования является вовле­чение менеджеров в решения, которые принимаются на низших уров­нях. Хорошо спроектированная организация должна регулировать большинство проблем, которые возникают на ее низших уровнях. Только когда возникают крупные проблемы, должны вовлекаться выс­шие уровни управления. Механизмы решения проблем должны быть частью каждой эффективной структуры.

Третьим сигналом является трудность в координации деятельности различ­ных групп. Такая ситуация может быть результатом различных орга­низационных изменений или просто следствием нормального роста.

Четвертый симптом возникает, когда организация начинает иг­норировать критические области своих действий или сокращает свою техническую экспертизу. В этом случае некоторые элементы структу­ры, вероятно, также нуждаются в корректировке. Подобное игнори­рование обычно предполагает, что сферы ответственности не были четко обоснованы. Такая ситуация часто ведет к тому, что организа­ции становятся менее восприимчивыми к возможностям и угрозам, чем это должно быть.

И последняя проблема – появление у членов организации неясности относительно их заданий. Такая ситуация часто приводит к тому, что люди работают много, но непродуктивно. Один из симптомов такого положения заключа­ется в том, что люди спрашивают, на каких целях сконцентрировать свои усилия и где получить полезную информацию. Сигналы подобного рода указывают на необходимость более тонкого проектирования, осо­бенно в смысле ответственности.

Многосторонность содержания структур управления предопределяет множественность принципов их формирования. В разных литературных источниках даются различные перечни принципов формирования структуры управления. Наиболее полный их перечень, синтезирован на основе исследований М. Разу, Ю. Якутина, А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина [44]:

1. принцип единства распорядительства и персональной ответственности - исключает двойственность подчинения и возможность получения противоречивых указаний;
2. соответствие звеньев управления функциям управления;
3. принцип четкого функционального разграничения - каждое звено должно иметь четко очерченные функции, не затрагивающие функций других подразделений;
4. принцип установления точных границ между линейным и функциональным руководством. Линейное руководство – управление производством, функциональное – помощь линейному руководству;
5. принцип распространенности контроля, то есть правильное определение нормы управляемости;
6. принцип минимизации ступеней управления: чем меньше ступе­ней в структуре, тем более гибко и оперативно будут приниматься меры на случай любых осложнений, а следовательно, эффективнее будет работа предприятия в целом;
7. сосредоточение на каждой ступени всех необходимых функций управления;
8. принцип соответствия прав, обязанностей и ответственности каждого звена управления и должностного лица;
9. принцип рационального сочетания централизации и децентрализа­ции выполнения функций.

**контрольные вопросы**

1. Что такое «организация»? Проанализируйте классические определения и сформулируйте своё собственное.

2. В чем принципиальное отличие формальных групп от неформальных? Приведите примеры.

3. Дайте определение формальной организации и приведите примеры, при которых их создание является необходимостью?

4. Сформулируйте доказательства того, что управление является важной деятельностью для любой организации.

5. Приведите классификацию организаций.

6. Определите 4 типа моделей, характеризующих сущность организации.

7. Дайте определение внутренней среды и переменным в ее составе.

8. Охарактеризуйте группировку факторов внутренней среды организации М.Мескона, М.Альберта и Ф.Хедоури.

9. Каковы авторские подходы к группировке факторов внутренней среды?

10. В чем состоит различие между средой прямого воздействия и средой косвенного воздействия?

11. Какие характеристики состояния внешней среды организации вы можете назвать?

12. Какими методами руководитель может проанализировать и оценить влияние изменений факторов внешней среды?

13. Объясните, что такое организационная структура.

14. Перечислите виды организационных структур.

15. Дайте характеристику линейного типа структуры управления.

16. Каковы достоинства и недостатки функциональной организационной структуры?

17. В чем сущность и какова сфера применения линейно-функциональных структур управления?

18. Охарактеризуйте дивизиональную структуру управления.

19. Перечислите достоинства и недостатки матричной организационной структуры.

20. Определите этапы проектирования организационных структур.

21. Объясните индикаторы несовершенства организационных структур.

22. Перечислите принципы формирования управленческой структуры.

**Тестовые задания**

1. Основной характеристикой организации как открытой системы является:

1. сильное лидерство
2. способность адаптировать методы ведения бизнеса к изменяющимся условиям внешнего окружения
3. правильный подбор персонала

2. Какой из перечисленных факторов относится к деловой среде предприятия:

1. структура
2. акционеры
3. потребители

3. Выделите факторы внешней среды предприятия:

1. технология
2. союзы и общества по интересам
3. ресурсы

4. Определение какой категории менеджмента приведено: «... это 2 или более людей, деятельность которых координируется для достижения целей организации»

1. группа
2. организация
3. предприятие

5. Какие две группы факторов принято выделять при анализе внешней среды:

1. внутренние и внешние
2. экономические и политические
3. прямые и косвенные

6. Какой канал связи преобладает в линейной структуре управления:

1. горизонтальный
2. вертикальный
3. присутствуют элементы и вертикальной и горизонтальной связи

7. Что является преимуществом линейной систему:

1. концентрация власти в управляющей верхушке
2. личная ответственность руководителя за конечным результатом деятельности его подразделения
3. отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений

8. На кого возлагается выполнение отдельных функций по конкретным вопросам в функциональной системе управления:

1. на генерального директора
2. на линейного руководителя
3. на специалистов

9. В линейной структуре управления исполнитель находится:

1. в подчинении одного руководителя
2. в двойном подчинении
3. в подчинении функционального специалиста

10. При линейно-функциональной структуре управления всю полноту власти берет на себя…:

1. функциональные структуры подразделения
2. линейный руководитель
3. исполнитель

Глава**5. Функции управления**

**5.1. Сущность и классификация функций менеджмента**

Необходимость выделения функций менеджмента, отделения управленческих функций от неуправленческих связана с преимуществами специализации деятельности. Впервые школа научного управления (1885-1920 гг.) выступила за отделение управленческих функций от фактического выполнения работы. Процессный подход, предложенный школой административного управления, рассмотрел функции управления как взаимосвязанные. До этого функции рассматривались как независимые друг от друга. Анри Файоль выделил пять функций менеджмента: «управлять, означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать».

Выделение функций является результатом вертикального и горизонтального разделения труда в организации.

**Функция менеджмента – это направление или вид yпpaвленческой деятельности, характеризующийся обособленным комплексом задач и осуществляемый специальными приемами и способами.**

Основные характеристики функций менеджмента следующие:

1. однородность содержания работ, выполняемых в рамках одной функции менеджмента;
2. целевая направленность этих работ;
3. обособленный комплекс выполняемых задач.

Функция менеджмента должна иметь четко выраженное содержание (набор действий в рамках функции), процесс осуществления (логическую последовательность осуществляемых в рамках функции действий) и структуру, в рамках которой завершается ее организационное обособление.

Выделение функций менеджмента имеет большое значение. Во-первых, функции менеджмента организацией, их распределение по исполнителям определяют структуру и штаты, закрепляют вертикальное разделение труда. Любое воздействие на управляемую систему может быть реализовано только через функции менеджмента. Таким образом, выявляется тесная взаимосвязь и взаимообусловленность структуры и функций менеджмента. Во-вторых, выделение функций управления помогает совершенствованию управленческого процесса, обобщению и передаче управленческого опыта. В-третьих, изучение функций менеджмента дает понимание сущности управленческой деятельности.

Анализ функций менеджмента дает возможность систематизировать знания о динамике, темпах и направлениях развития, причинных связях и взаимосвязях функций, резервах совершенствования их организации. Результаты анализа – основа для совершенствования существующей системы управления.

Анализ функций менеджмента охватывает широкий круг вопросов, определяющих как природу, цель, структурные свойства функций, так и способы осуществления каждой функции, т. е. технологию процессов менеджмента. Основное направление анализа функций менеджмента –исследование всей их суммы и установление степени ее соответствия целям и задачам, стоящим перед объектом управления.

Анализ эффективности реализации функций позволяет более четко определить обязанности и права работников аппарата управления и на этой основе спроектировать более рациональную систему менеджмента.

Результаты анализа функций менеджмента могут быть выражены в виде функциональной модели управления, которая отражает взаимосвязь функций менеджмента с конкретными исполнителями, показывает, как связаны между собой подразделения в статике, отражает динамику выполнения работ и их взаимосвязь.

В определении функций получил всеобщее распространение подход, направленный на выделение **общих** и **конкретных** или специальных функций. Первые рассматриваются, как функции, обязательные к исполнению в любой организационной системе, вторые, как функции, отражающие специфику той или иной организационной системы

Состав общих функций менеджмента не зависит от объекта менеджмента, эти функции выполняются по отношению ко всем объектам управления.

Разные авторы выделяют свои перечни общих функций менеджмента. Тем не менее, можно упорядочить существующие различия в их классификациях:

1. выделяется или нет координация, как самостоятельная функция менеджмента;
2. выделяются или нет связующие процессы (процесс принятия решений и коммуникаций) или они выступают как процессы реализации функций менеджмента;
3. выделяется или нет руководство (лидерство) как самостоятельная деятельность;
4. называют разное число категорий, в которое «собираются» функции менеджмента.

Некоторые ученые выделяют пять функций: планирование, организовывание, координацию, контроль и мотивацию. Взаимосвязь между ними может быть представлена круговой диаграммой, показывающей содержание любого процесса управления (рисунок 23).



Рисунок 23 – Взаимосвязь общих функций менеджмента.

Стрелки на рисунке 23 показывают, что движение от стадии планирования к контролю возможно лишь путем выполнения работ, связанных с организовыванием процесса и с мотивированием работающих. В центре диаграммы находится функция координации, обеспечивающая согласование и взаимодействие всех остальных функций. Однако, по нашему мнению, каждая функция представляет собой деятельность по координации, которую практически невозможно обособить в ограниченном количестве подразделений.

Можно выделить следующие особенности общих функций менеджмента:

1) общие функции менеджмента всегда применяются комплекс­но и по всему спектру управленческого действия. В этой связи нельзя говорить о большей или меньшей важности тех или иных функций менеджмента, так как в разных ситуациях различные функции управления могут приобретать доминирующий характер;

2) общие функции менеджмента не зависят от объекта управления, так как:

во-первых, они применимы к любым социально-экономическим процессам или системам. Так, вполне правомерно говорить о контроле эксперимента, регулировании уличного движения, учете денежного обращения и т.д.;

во-вторых, функции менеджмента применимы и к са­мим функциям управления как специализированным видам деятельности. Имеет смысл, например, понятие организации контроля производственной деятельности,планирования учета товарных запасов и т. д. В этом случае первое понятие характеризует целеполагание, системообразование, второе – содержательный ха­рактер деятельности. Организация контроля предпола­гает прежде всего, что контроль должен иметь опреде­ленные организационные формы, характеризоваться определенными структурными формами;

в-третьих, функции менеджмента применимы и к самому процессу управления (необходимо отметить, что процесс управления может рассматриваться как процесс реализации функций менеджмента и как процесс реализации управленческого решения), и к системе управления. Так, например, организация управления предполагает формирование вполне определенных организационных форм управления и как процесса, и как системы, разработку структурных элементов с закрепленными правами и ответственностью органов управления, исследование и обеспечение свойств целостности, органичности, связности и т. д.;

3) следует отметить, что между функциями менеджмента нет жестких, однозначных границ. Один и тот же вид управленческой деятельности может обнаруживать признаки двух или даже нескольких функций менеджмента, их тесное взаимопереплетение. Вместе с тем во многихпрактических случаях понимание функций менеджмента как некоторых «технологических переделов» управленческой деятельности чрезвычайно важно, поскольку владение каждой из функций требует формирования достаточно определенных профессиональных качеств руководителя. Так, профессиональное владение функцией контроля требует несколько иных качеств от руководителя, чем организаторская деятельность;

1. в структуре деятельности руководителей различных уровней функции менеджмента имеют различный удельный вес (определяется экспертным путем).

С учетом перечисленных особенностей можно выделить, как наиболее обоснованную, классификацию, данную М.Месконом, основанную на объединении существенных видов деятельности в небольшое число категорий, которые сейчас общепринято считать применимыми ко всем организациям. По мнению автора процесс менеджмента состоит из функций планирования, организации, мотивации и контроля. Он также считает, что эти первичные функции объединены связующими процессами коммуникации и принятия решений, а руководство (лидерство) они рассматривают как самостоятельную деятельность. Четыре функции менеджмента **– планирование, организация, мотивация** и **контроль** – имеют две общие характеристики: все они требуют принятия решений, и для всех необходима коммуникация. Из-за этого, а также вследствие того, что эти две характеристики связывают все четыре управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений называют связующими процессами.

**Планирование** – это непрерывный процесс установления и конкретизации целей развития всей организации и ее структурных подразделений, определения средств их дости­жения, сроков и последовательности реализации, распределе­ния ресурсов.

**Организация** как функция управления нацелена на то, чтобы претворить намеченные планы в жизнь. Организация непосредственно связана с систематической координацией многих задач и, следовательно, формальных взаимоотношений людей, их выполняющих.

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

**Контроль** – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Он состоит из установления норм, измерения полученных результатов и проведения необходимых корректирующих мер.

Конкретные функции менеджмента связаны со спецификой объекта управления. Выделение конкретных функций менеджмента необходимо для организации управления, формирования штатов и организационной структуры.

Так как конкретные функции возникают в результате наложения общих функций менеджмента на специфику объектов управления, то перечень таких функций зависит от перечня объектов управления и уровня декомпозиции самих функций.

В качестве объектов управления могут выступать ресурсы, процессы и результаты. Эта классификация представляет организацию как совокупность входов, выходов и процессов преобразования ресурсов на входе в результаты на выходе. Но ведь систему можно рассмотреть и с других позиций, детализируя внутреннюю среду организации по составляющим (цели, задачи, структура, технология, персонал или другим).

Можно рассмотреть наложение общих функций менеджмента на функциональные области менеджмента: стратегическое управление, маркетинг, инновационный менеджмент, управление персоналом, финансовый менеджмент, управление производством, которые выделились в процессе разделения труда в управлении в качестве самостоятельных участков работ. Это тоже даст представление о совокупности конкретных функций менеджмента.

Применительно к первой классификации конкретных функций менеджмента можно выделить функции управления ресурсами, функции управления процессами и функции управления результатами.

**Функции управления ресурсами.** Организации в процессе своей деятельности используют материальные, трудовые, финансовые, информационные, технологические и др. ресурсы. Соответственно выделяют конкретные функции:

* управление запасами;
* управление финансами;
* управление персоналом и т.д.

**Функции управления процессами**. В любой организации протекает множество процессов, начиная от самого общего, процесса управления, и до более конкретных: процессы реализации общих функций менеджмента, процессы коммуникаций, принятия решений, производственный процесс. Важнейшими частями производственного процесса являются снабжение, производство и сбыт продукции. В соответствии с этим выделяют конкретные функции менеджмента:

* управление материально-техническим снабжением;
* управление основным производством;
* управление вспомогательным производством;
* управление обслуживающим производством;
* совершенствование менеджмента;
* управление сбытом;
* управление маркетингом и т.д.

**Функции управления результатами**. К результатам (выходам системы) относят: прибыль, рентабельность, объемы производства и реализации, затраты, качество продукции и т.д. Соответственно выделяют конкретные функции:

* управление качеством;
* управление производительностью;
* управление затратами и т.д.

**5.2. Функция планирования**

Планирование – это вид управленческой деятельности, связан­ной с составлением планов организации в целом, ее подразделений, функциональных подсистем, отделов, служб и работников. Оно является органической частью процесса управления, задавая на­правление и параметры будущего развития организации.

*Планирование* - непрерывный процесс установления или уточнения и конкретизации целей развития всей организации и ее структурных подразделений, определения средств их дости­жения, сроков и последовательности реализации, распределе­ния (выявления) ресурсов.

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 [9].

Задачи планирования:

* + 1. обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех ее структурных подразделений;
    2. перспективная ориентация и раннее распознавание про­блем развития;
    3. координация деятельности структурных подразделений и работников организации;
    4. создание объективной базы для эффективного контроля;
    5. стимулирование трудовой активности работающих;
    6. информационное обеспечение работников организации.

Результатом процесса планирования в организации являет­ся система взаимосвязанных плановых документов - планов.

*План* - основа деятельности организации любой формы собственности и размеров; содержит указания*кому, какую* задачу и *в какое время* решать, *какие ресурсы* нужно выде­лить на решение каждой задачи.

Планы различаются по: - целям; - предмету; - уровню; - содержанию; - периодам планирования.

Каждый вид планирования отличается составом решае­мых задач, используемой информации, планируемых пара­метров и степенью их детализации, методами выполнения плановых расчетов. Планированием на предприятии занимаются специальные плановые органы и менеджеры различных уровней.

Состав и характер специализации органов планирования на предприятии определяется двумя основными факторами: уровнем централизации планирования на предприятии и ти­пом общей системы управления (таблица 8).

Таблица 8 – Схема классификации видов внутрифирменного планирования

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Период планирования | Уровень планирования | Предмет планирования | Содержание планирования | Цель планирования |
| Долгосрочное (более 5 лет)  Среднесроч­ное (от 1 до 5 лет)  Краткосроч­ное (до 1 года) | Организация в целом  Подразде­ление  Проект  Отдельный исполнитель | НИОКР  Производство  Сбыт  Снабжение  Персонал  Финансы  Прочие | Продуктово-тематическое  Ресурсное  Объемно-календарное | Стратегическое  тактическое |

Состав и сочетание различных видов планов в рамках отдельной организации формируются исходя из принятой в ней концепции планирования.

Наиболее существенными факторами, определяющими систему планов в организации, являются организационная структура и профиль деятельности организации, состав осу­ществляемых производственных процессов, уровень коопера­ции при их выполнении, масштабы и постоянство направле­ний деятельности.

Эффективность планирования как функции управления во многом определяется тем, насколько соблюдены его принципы:

**Принцип единства**. Поскольку организация – это це­лостная система, то все составные части системы должны развиваться в едином направлении.

**Принцип участия**. Этот принцип означает, что процесс планирования должен привлекать к себе тех, кого он не­посредственно затрагивает.

**Принцип непрерывности**. Он означает, что процесс пла­нирования на предприятиях должен осуществляться посто­янно.

**Принцип гибкости**. Он тесно связан с принципом не­прерывности. Этот принцип заключается в обеспечении воз­можности для планов менять направленность в связи с воз­никновением непредвиденных обстоятельств.

**Принцип точности**. Любой план должен быть состав­лен с такой степенью точности, которая возможна. Так, например, в стратегических планах определяются общие направления деятельности, а в краткосрочных планах информация прорабатывается и конкретизируется.

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 [4].

Характер взаимосвязи между планами организации показыва­ет, что основу всей системы должны составлять стратегические планы.

Планирование - один из важнейших процессов принятия управленческих решений на предприятии; состоит из отдельных этапов и процедур их реализации, которые находятся в опреде­ленной логической взаимосвязи и осуществляются в постоянно повторяющейся последовательности, образуя на предприятии специфический плановый цикл.

Процесс планирования независимо от вида планов распа­дается на три формальные этапа расчетов:

– постановка задачи планирования;

– разработка плана;

– реализация планового решения.

Этап **постановки задачи** планирования включает фор­мирование цели и анализ проблемы планирования. Конкрет­ное выражение целей планирования зависит от вида разра­батываемых планов. Анализ проблемы заключается в изуче­нии и сравнении фактически достигнутого или ожидаемого на момент разработки плана состояния объекта планирова­ния с требуемыми целевыми значениями параметров.

Этап **разработки плана** предусматривает формирова­ние возможных вариантов решения проблемы планирования, прогнозирование возможных последствий их реализации для организации, оценку вариантов и принятие планового реше­ния.

Этап **реализации планового решения** заключается в доведении планового решения до исполнителей в виде пла­новых заданий, нормативов, показателей.

Стратегические пла­ны составляются на двух уровнях: для организации в целом и ее бизнес-единиц. Менеджеры структурных подразделений и функциональных подсистем несут ответственность за тактические пла­ны. Оперативные планы составляют все функциональные подси­стемы организации. Таким образом, в этой работе задействованы руководители и менеджеры всех уровней и звеньев организации — от высшего до низового и это должно обеспечивать конкретиза­цию стратегических и тактических заданий, а также доведение их до исполнителей, получающих четкие ответы на вопросы о том, что, где, как, когда, сколько нужно производить продукции, кто будет выполнять работу и какие ресурсы потребуются.

**Стратегическое планирование** – это набор действий и решений, предпринятых руководителем, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей [4].

**Стратегия** (strategos (греч.) – искусство генерала) – это оптимальный набор правил и при­емов, предназначенных для достижения целей организации и реализации ее миссии.

Этапы стратегического планирования [4]:

**1 этап. Формулировка миссии организации**, которая определяет ее статус, декларирует принципы ее функционирования, заявления, действитель­ные намерения ее руководителей. Это наиболее общая цель предприятия, выражающая причину ее существования. Она показывает, на что будут направляться усилия и какие ценности будут при этом приоритетными.

**2 этап.** Необходимо установить **цели** организации. Они устанавливаются в рамках миссии и в ее развитие. Они выражают отдельные конкретные направления деятельно­сти организации; лежат в основе принятия любого делово­го решения; служат руководством для формирования кон­кретных плановых показателей.

**3 этап. Оценка и ана­лиз внешней среды**

При **анализе внешней среды**, прежде всего, обращают внимание на изменения, которые могут оказать влияние на стратегию деятельности организации, а также факторы, которые, с одной стороны, могут порождать серьезную опасность для деятельности организации, а с другой сторо­ны, открывать дополнительные возможности для нее. Обычно рассматриваются экономические, технологические, конкурентные, рыночные, социальные, политические, меж­дународные факторы.

**4 этап. Анализ внут­ренней среды** позволяет оценить: обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости могут ослож­нить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями. Анализ основан на управленческом обследовании следующих функциональных зон: маркетинг; финансы; производство; персонал; организационная культура и имидж организации.

**5 . Анализ стратегических**

Применяемый для анализа метод SWOT( составлена из букв английских :Strengths-Weaknesses--Threats – силы – – возможности – )является широко подходом, позволяющим совместное изучение и внутренней .

После оценки и возможностей фирма с по методов стратегического формулирует раз **варианты стратегии** [51], относительное положение альтернативного направления сти.

Несмотря на множество вари стратегий, их выбор в можно ограничить альтернативными гическими категориями:

1. стратегия расширения;
2. стратегия ;
3. стратегия экономии;
4. комбинированная стратегия.

**6 . Выбор стратегии**

В от миссии и целей , перспектив развития, культуры, среды, приемлемого риска **выбирается стратегия**.

**7 этап. стратегии**

планирование имеет только тогда, когда оно при управлении организацией. стратегии реализацию ряда (тактических) планов и механизма контроля.

планы быть увязаны собой и отвечать стратегии в целом по основным областям хозяйственной предприятия.

В процессе  **планирования**разрабатываются – конкретные , шаги, действия по стратегии в конкретной .

Одной из основных планирования стратегии является распределение ресурсов. определить, какие имеются и образом их распределить, использует бюджет.

**действий** связано с того, что, кто, , где, в каком количестве для достижения целей.

**оценок и контроля** включать:

* критериев для оценки ре;
* сопоставление фактических лей с намеченными;
* анализ между ;
* внесение корректив в в случае необходимости.

**меры** – последний процесса . Если цели не , необходимо изменить внутренней среды, достигнуты – управления по целям начаться заново.

этапом стратегического является  **стратегического плана.** , какие конкретные потребуются для реализации , какие для этого нужны, и нужно оценить и целесообразность применения стратегии.

**5.3. организации**

Функция направлена на создание условий для достижения целей. задачами организации :

* формирование структуры , исходя из размера , его целей, , персонала и др. переменных;
* конкретных параметров, работы подразделений , отношений ними;
* обеспечение предприятия ресурсами (, финансовыми, материальными, ).

**Организация - это создания структуры , которая дает людям эффективно вместе для общих целей.**

как функция управления обеспечивать соответствие системы целям, установленным в заданиях. Если соответствия нет, то при помощи организации новые системы или старые для придания им , необходимых для достижения целей.

Вне от типа и масштабов дея каждая фирма быть некоторым организована. ряд принципов, которыми сле руководствоваться в процессе функции организации:

1) связь с предприятия, которые в ходе планирования;

2) различных задач (разделение ) и объединениеих в управляемые группы или подразделения;

3) различных видов , пору каждой группе, установления рабочих , включая четкое того, кто руководство (у одного не может быть начальников), т.е. каждый группы знать, что он должен , сроки выполнения и ктоим руководит (управляет);

4) цели – подразделение и каждый организации должны на общую цель, т.е. и задачи подразделений и работников не противоречить общим организации;

5) использование норм . Можно выделить два фактора, определяющих  *управляемости* (количество , которыми эффективно управлять менеджер), – это время и . Т.е. сколько времени менед проводить с каждым и как часто. Этот во многом зависит от менеджера с подчиненными, сложности задач, интереса и в трудовой процесс.

По М. Мескона, М. , Ф. Хедоури, можно два основных этапа организации.

1. построение структуры;
2. установление взаимоотношений полномочий делегирование полномочий.

подход дает представление организации.

По нашему , для более детального функции организации в ней выделить 3 .

1. этап. Построение организационной : выделение подразделений, их состава, задач и .
2. этап. Установление и взаимосвязей. На этом должны быть определены права, и ответственность подразделений и отдельных лиц. Это путем разработки о структурных подразделениях и , которые внутренний порядок, деятельности каждого и работника организации. также ответственность должностных лиц за указаний вышестоящего управления. С помощью создаются для осуществления таких , которые не зависят от качеств людей, а из требований управления. Задачами ин являются знакомство с производства, обстановкой, по выполнению видов работ, информацией. Оно может как посредством инструкций (, рабочие), так и с методических указаний. На этапе разрабатываются нормы, правила и взаимодействия и служб. Таким , второй этап – это **взаимоотношений в организации**( горизонтальных, так и ).
3. этап. Обеспечение этих - распорядительство, т.е. доведение до распорядительных актов. В распоряди воздействия перед и управляемой системами конкретные задачи.

показывает, что чем внимания уделяется , нормированию и инструктиро (второй этап организации), тем возникает потребности в воздействии и меньше решать частные .

Средством для нормальных взаимоотношений уровнями управления делегирование полномочий.

означает задач и полномочий вниз лицу или , которые принимают на ответственность за их . Делегирование - акт, который человека в руководителя.

**делегирования:**

* разгрузить руководителей, их от текущей рутинной и создать наилучшие для решения стратегиче и перспективных управления;
* повысить нижестоящих звеньев;
* «человеческий фактор», вовлечен и заинтересованность работников.

При необходим такой и масштаб делегируемых , который спо профессиональному росту , мотивирует их, обеспечивает творенность содержанием .

Существуют две концепции делегирования :

1. классическая - передачи сверху вниз. считаются , когда они переданы подчиненному;
2. современная - полномочий. Полномочия делегированными, они приняты подчиненным. из этой концепции имеет право требования .

Делегирование базируется на и ответственности.

– это обязательство выполнить задачи и за их удовлетворительное решение. При полномочий ответственность не , не снимается с самого , хотя и на подчиненного.

**Полномочие** – это закрепленное огра право использовать организации и лять усилия ее на выполнение определенных задач.

являются именно правом, так как пределы, определяемые , должностными инструкциями. , выходящий за рамки правил, свои полномочия. полномочий расширяются в более высоких управления. Но полномочия высшего ограничены законами, ценностями общества.

бывают типов: линейные и .

**Линейные полномочия –** это , передаваемые непосредственно от к подчиненному и другому подчиненному. линейных полномочий ( процесс) создает уровней организации, называемую команд

**Штабные**  – это право советовать или гать , наделенным линейными , а также штабному . Штабные полномочия четырех : рекомендательные полномочия, обязательного согласования, полномочия, функциональные .

**Рекомендательные**  штабного аппарата ются наиболее и сводятся в основном к кон линейного .

Введение процедуры  **согласования** обеспе расширение рекомендательных и обязывает руководство согласовывать круг решений со аппаратом.

**Параллельные**  представляют дальнейшее расширение полномочий и включают отклонять определенные линейного .

**Функциональные полномочия** представление штабному прав как предлагать, так и определенные в пределах своей .

Необходимость реализации функций и полномочий формирование штабного (адми) аппарата в организациях. В с различными полномочиями следующие разновидности администра аппарата: консультативный ; обслуживающий аппарат; аппарат.

аппарат формируется на или постоянной основе из определенного профиля, в которого консультирование линейного ру по проблемам, требующим подготовки (правовые , специальная , повышение квалификации и др.).

**Обслуживающий аппарат** с консультативными функциями обслуживающие . К этим областям маркетинговые исследования, сирование, планирование, и др.

**Личный**  *–* это разновидность обслуживающего , формируемого из секретарей и руководителя.

На часто реализация делегирования . Причиной этого быть как руководители, так и . Для преодоления необходимо их выявить и меры по существу : создать систему , контроля, , информирования, обеспечить ресурсами и т.п.

Ньюмен пять причин руководителей полномочия:

1. Заблуждение «Я это лучше». Руководитель , что поскольку он может эту работу , то он и должен ее делать подчиненного.

2. Отсутствие руководить. Некоторые так погружаются в работу, что пренебрегают общей картиной . Будучи не в состоянии долгосрочную в череде работ, они не полностью осознать распределения работы подчиненными.

3. доверия к подчиненным. руководители действуют так, как не доверяют подчиненным, то на самом будут работать образом. Они потеряют и почувствуют необходимость спрашивать, ли выполняют работу.

4. риска. Поскольку отвечают за работу , они могут опасения, что делегирование может породить , за которые им придется .

5. Отсутствие контроля для предупреждения о возможной опасности. делегированию дополнительных , руководство создать эффективные контроля для получения о результатах работы [14].

Подчиненные, Ньюмену, избегают и блокируют процесс по шести основным :

1) подчиненный удобнее спросить , что делать, чем самому проблему;

2) подчиненный критики за ошибки. Поскольку ответственность увеличивает совершения ошибки, уклоняется от нее;

3) у отсутствуют информация и , необходимые для успешного задания;

4) у подчиненного уже работы, чем он сделать, или же он считает, что это так на деле;

5) у подчиненного уверенность в себе;

6) подчиненному не предлагается положительных стимулов ответственности.

Факт, что часто оказывается , даже при всеобщем призвании сто , является ярким того, как трудно имеющиеся .

**5.4. Функция мотивации**

В виде мотивация к деятельности понима как совокупность сил, побуждающих человека к осу определенных действий. Эти находятся вне и внутри и заставляют его или же неосознанно совер некоторые поступки. При связь между силами и человека опосредована сложной системой , в результате чего люди совершенно по-разному на одинаковые воздействия со одинаковых сил.

Мотивация – это купность и внешних движущих сил, побуждают человека к , задают границы и деятельности и этой деятельности . Влияние мотивации на человека зависит от факторов, во индивидуально и может под воздействием обратной со стороны деятельности .

Потребности – это то, что и находится внутри ка, что достаточно общее для людей, но в то же время определенное проявление у каждого , это то, от чего человек освободиться, так как, пока существует, она о себе знать и «« своего устранения [18].

по-разному могут потребности: их, подавлять или не реагировать на них. Не все осознаются и осознанно . Большинство потребностей возобновляются, при этом они могут форму своего проявления, а также настойчивости и на человека.

Мотив – это то, что определенные действия . Мотив имеет характер, от множества внешних и по отношению к человеку , а также от действия мотивов. не только побуждает к действию, но и определяет, что сделать и как будет это действие. В , если мотив действия по устранению , то у различных людей эти могут совершенно , даже если они одинаковую потреб. Мотивы осознанию. Человек воздействовать на свои , приглушая их действие или устраняя их из мотивационной совокупности.

человека обычно не одним мотивом, а их , в которой могут находиться в отношении друг к по степени их воздействия на человека. мотивационная структура может рассматриваться как осуществления им определенных . Мотивационная человека обладает стабильностью. она может меняться, в , сознательно в воспитания человека, его .

**Мотивация – процесс себя и других к для достижения целей и целей .**

Часто мотивацию со стимулированием. Эти понятия близки по , но все же не стоит их смешивать. используются людьми давно. В Риме «стимулами» шесты, использовались возницами для уп лошадьми, запряженными в . До наших дней дошли в разнообразнейших . Стимулирование предполагает (моральное, физическое, ) воздействие на людей с непосредственного на результаты труда, деятельности работников.

– более широкое , которое рассматривать в двух :

1. как психологический процесс, с физиологической или психологической или потребности, активизирует поведение или побуждение, направленное на определенной цели;
2. как и создание , причин, побуждающих к труду с учетом , психологии, поведения людей и их .

Теории мотивации разделить на две группы:

1. *теории мотивации,* еся на идентификации побуждений личности и , которые заставляют действовать так, а не иначе ( теории , Ф.Герцберга, Д.МакКлелланда, и др.);
2. *процессуальные теории*  — базируются в первую на том, как ведут люди с учетом и познания (это ожидания В. Врума, справедливости и мотивации Портера-Лоулера).

содержания мотивации факторы, оказывающие на мотивацию. Эти описывают структуру , их содержание и то, как данные связаны с мотивацией к деятельности. В теориях делается дать ответ на о том, что внутри человека его к деятельности. известными теориями этой группы :

1) теория иерархии , разработанная ;

2) теория ERG, разработанная ;

3) теория приобретенных МакКлелланда;

4) теория факторов .

Разработчиков содержательных интересуют имеющиеся у потребности и их приоритетность.

**1. потребностей по .** Теория, предложенная в 40- годы психологом Маслоу, утверждает, что основных потребностей образуют структуру, которая во определяет поведение . А. Маслоу потребности на первичные (1) , (2) потребности в защите и (3) потребности социальные, (4) в уважении и (5) в самовыражении и развитии). его теории пока первичных потребностей , активными не потребности вторичного .

На основе систематизации и в определенную сово потребностей, их проявления в поведении и возможных средств потребностей может составлена , показывающая связь средств мотивиро с пирамидой потребностей (таблица 9).

9 – Связи потребностей, их и средств удовлетворения

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| потребностей | Форма потребностей | удовлетворения потребностей |
|  | Стремление к достижению | Предоставление творческой |
| Признание и | Желание занимать положение в коллективе | рангов или званий |
| и причастность | к установлению дружеских | Поощрение создания групп |
| Безопасность | к предотвращению изменений | Создание страхования |
| Физиологические | Желание регулярно и питаться | легко доступных питания |

Теория имеет свои . Очевидно, пятиступенчатой иерархической потребностей не существует. Маслоу не учитывает особенности , оказывающие влияние на каждого человека. того, разные ситуации на первый план то , то другие потребности.

**потребностей МакКлелланда.** Д. дополнил А. Маслоу, введя по потребностей во власти, и причастности. Таким образом, эта делает на потребности высших уровней.

**потребностей Ф.Герцберга.** Ф. во второй половине 50- годов модель мотивации, две группы факторов:

|  |  |
| --- | --- |
| *здоровой окружающей*  *(гигиенические)*   1. фирмы 2. Условия 3. Уровень заработной 4. Степень контроля за 5. Межличностные и др. | Факторы мотивации ()   1. Успех 2. Продвижение по 3. Признание результатов, 4. Возможность 5. Ответственность и др. |

Герцберг факторы, вызывающие , *мотиваторами,* а неудовлетворение —  *факторами.* взятые, мотиваторы и факторы образовали *двухфакторной теории Герцберга.*

теория Герцберга новый свет на трудовой мотивации. До ее менеджеры рировали свое главным образом на факторах. При столкновении с проблемами решением было оплаты труда и условий труда. обнаруживалось, что упрощенные решения не работают. Теория предлагает объяснение проблемы. факторы, если они , всего лишь не развиться чувству у работника. Для мотивации необходимо воздействие факторов (вторая группа): ние успеха, со стороны окружающих, делового и творческого .

Ф. Герцберг полагает, что начинает внимание на гигиенические только тогда, считает их реализацию или несправедливой.

**К. Альдерфера.** Содержательные трудовой мотивации и в особенности Маслоу развитие в Клейтона Альдерфера. Он модель категорий , которая больше имеющимися данными.

Альдерфер три группы основных : существования, в связях и . *Потребности*  касаются выжи (физиологическое благополучие).  *в связях* подчеркивают межличностных, взаимоотношений. *Потребности в*  связаны с внут стремлением человека к .

В отличие от и Герцберга Альдерфер не , что потребности более уровня становятся фактором после удовлетворения более низкого или что лишение чего-либо единственным активизации потребности. , согласно его теории*,* человека и культурная могут то, что потребности в будут предшествовать потребностям существования, и чем удовлетворяются в росте, тем сильнее они .

Содержательные теории не индивидуальных особенностей , их прошлого , а также вероятностного процесса мотивации. недостатков попытались авторы  **теорий мотивации**.

В процессуальных теорий то, как человек распределяет для достижения целей и как выбирает вид поведения.

Процессуальные не оспаривают существование , но считают, что ние людей определяется не ими, а еще и восприятием и ожиданиями, с данной ситуацией, и воз последствиями человеком типа по.

Наиболее известные теории мотивации:

* ожиданий;
* справедливости;
* модель –Лоулера.

**Теория**  **Виктора Врума.**  мысль теориисостоит в : человек надеется на то, что им тип поведения приведет к желаемого. — оценка личностью определенного события. мотивации по теории складывается из трех блоков:

1) ;

2) исполнение;

3) результат.

(М) зависит от ожиданий и может представлена формулой в произведения трех - ожидания, что усилия желаемый (Ор), ожидания, что приведет к получению вознаграждения (Ов), а ожидаемой вознаграждения (Оц):

***М = Ор · Ов · Оц.***

Все эти носят веро характер и могут значения от 0 до 1. значение любого из мотивации будет , то будет слабой и и низки труда.

Следовательно, эффективная мотивация , когда люди , что их усилия позволят им достичь и приведут к получению .

Нужно иметь в , что люди различные потребности и вознаграждение оценивают ному. Поэтому сопоставлять гаемое вознаграждение с сотрудников и стремиться их в соответствие. Следует твердое между достигнутыми и вознаграждением.

**справедливости Стейси** основана на том, что субъективно определяют полученного вознаграждения к усилиям, а затем его с вознаграждением людей, выполняющих работу. Эту теорию выразить формулой:

***М = (Вс / Ус) / (Вд /),***

где *Вс, Вд –* вознаграждение и других людей ;

*Ус, Уд –*  усилия собственные и других людей .

Адамс шесть возможных человека на состояние ства:

Во-первых, может для себя, что надо затраты, что не надо работать, затрачивать усилия.

, попытка увеличить : будет требовать оплаты, продвижения по , улучшения труда, будет продукцию или же использовать противозаконные формы по «вознаграждения» за организации.

В-третьих, может провести своих возмож. При этом у понижается уровень в себе, он решает, что увеличивать старания, так как то, что он ет, отражает его .

В-четвертых, попытка ин повлиять на организацию и лиц либо с целью эти лица затраты, либо же с добиться уменьшения их .

В-пятых, человек изменить для объект сравнения, , что лицо или группа лиц, с он сравнивается, нахо в особых : особые личные и контакты этих , отличительные личностные ка и способности, обладают данные . Человек решает, что ему с не равняться, и выбирает более щий объект для сравнения.

, человек может перейти в другое ление или же совсем покинуть .

**Модель Портера–Лоулера** комплексной процессуальной мотивации, элементы теории и теории справедливости.

Портер и Эдвард исследовали, от зависит достигнутый результат. В их модели следующие переменные, которыми взаимосвязь:

* затраченные ,
* полученные результаты,
* ,
* вознаграждение,
* степень .

**5.5. Функция**

Контроль является планирования и сопровождает реализации планов. Он определение и фактических показателей ( реализации решений) и их с плановыми показателями для результатов . Контроль включает анализ отклонений от показателей. Сравнение и стимулируют процессы принятия , которые в свою инициируют проведение мероприятий и долгосрочный обучающий .

Контроль становится лишь тогда, по его итогам или в его принимаются меры по недостатков и причин, нежелательные явления.

**– это постоянный , обеспечивающий достижение организации путем обнаружения возникающих в производственно-хозяйственной объектов управления и изменений внешней .**

Благодаря контролю имеет устранять помехи на выполнения плановых , поэтому контроль определить как , при помощи которого обеспечивает достижение целей.

Вместе с тем позволяет , какая деятельность на достижения цели наиболее эффективна.

способствует дисциплины и соблюдению . Благодаря ему обеспечивается решений и их исполнение, поставленных , а также предупреждаются и недоработки.

**Главный** контроля заключается в гарантий планов и в повышении управленческого процесса.

большой диапазон на организацию, не должен ограничиваться рамками деятельности органов. Он входит в руководителя ранга.

***Объектами***  выступают предприятия, .

***Предметами контроля*** процессы, в организации или ее элементы. производственный процесс, расходования материальных и средств, технический и технологический , контроль качества и т.д.

***Субъектами контроля*** выступать фирмы, отделы контроля, государственные .

Контроль - это критически функция , ибо только она обеспечивает  *связь* в системе . Остальные функции (, организация, ) - являются прямой с объектом управления. можно считать обратной , так как по его данным производится ранее принятых решений, планов и даже и нормативов. словами, система обеспечивает обратную между ожиданиями, первоначальными , и реальными показателями сти организации.

В процедуре выделяют следующие:

1) выработка ;

2) сопоставление с ними результатов;

3) принятие корректирующих действий.

**этап.** – это конкретные цели, достижения которых измерению. Стандарты иметь рамки, в которые быть выполнена , и конкретный критерий, по оценивается . Например, в качестве можно использовать получить прибыль 1 млн руб. за год. В данном временной период 1 год, а критерием является 1 млн руб. стандартов позволяет реально работу с запланированной [12].

**этап** процесса состоит в сопоставлении достигнутых с установленными стандартами. На этапе необходимо следующие действия:

* масштаб отклонений;
* измерить ;
* оценить полученную о достигнутых результатах;
* результаты с установленными стандартами.

иметь в виду, что должен быть эффективным, то преимущества контроля должны затраты на ее функционирование. Это использованием управления *по принципу .* Суть его в том, что система должна срабатывать при наличии отклонений от стандартов. Для руководство решает задачу – устанавливает  *допустимых .* Если обнаруживаются ния, которые не выходят за этого масштаба, то такие не вызывают .

Самый трудный и элемент контроля –  *результатов*, позволяющих , насколько соблюсти установленные . Здесь важно правильно единицу измерения, частоту . Все это определяется спецификой деятельности, подлежащей . Любая система информации и ее довольно дорога, менеджер должен искушения измерить все и как точнее.

В эффективности контроля довести до сведения работников организации как стандарты, так и результаты. Информация быть точной, вовремя. Поэтому должны  *полученные данные* о работы и определить, они необходимы и достоверны. после можно сопоставлять результаты с установленными .

**На третьем этапе** определяет, действия необходимо ; такими действиями быть:

* невмешательство в ;
* устранение ;
* изменение стандартов.

**в работу**. Если результаты совпадают с стандартами или отклонения невелики (не масштаб допустимых ), то лучше ничего не .

**Устранение** . В случае обнаружения отклонений от стандартов ( масштаб допустимых ) следует причины отклонений и возвращения к правильным ям. Это происходит через некоторых них переменных. Например, низкой производительности может быть заинтересованности в конечных результатах, в случае нужно систему оплаты и другие , оказывающие влияние на [12].

**Изменение стандартов**. могут оказаться . Бывает так, что в реализации плана ясно, что планы составлены оптимистично, и требования дартов практически невозможно. Это на нет мотивацию. В таких стандарты пересматриваются в понижения.

ситуации, когда в контроля выявляется пересмотра стандартов в повышения. Это случается в успешно организациях.

Чтобы был эффективным, т.е. обеспечивал целей , он должен обладать свойствами.

**Иметь направленность**, то есть общие организации и поддерживать их.

**ориентированным на результаты**, то помогать организации поставленных и формулировать новые , которые обеспечат ее в будущем.

**Быть .** Для этого : во-первых, определить подходящий временной контроля, учитывающий рамки плана, скорость , а также затраты на измерений и распространение результатов; , обеспечить возможность отклонения прежде, чем они серьезные размеры.

**гибким**, то должен приспосабливаться к изменениям.

**Быть** . Простота контроля лучшее его целей и инструментов, а и поддержку существующей контроля персоналом . Кроме , простые методы более экономичны.

**экономичным**. Затраты на контроля не превышать создаваемые им . Масштабы контроля соответствовать потребностям управления в информации.

Используемые и методы контроля **соответствовать контролируемому деятельности**( контроля).

Организация зависит от его вида.

можно классифицировать по признакам.

*По производственного процесса* : входной, операционный , контроль готовой , транспортирования и .

*В зависимости от субъекта*  выделяют самоконтроль, , выполняемый менеджером, мастером, технического контроля (), инспекционный контроль, , международный контроль.

*По охвата контролем:* сплошной и контроль.

*По режиму :* усиленный и нормальный .

*По степени* : ручной, механизированный, , автоматический контроль.

*По получения и обработки* : регистрационный, , расчетно-аналитический.

*По периодичности контрольных операций*: и периодический.

*По времени* : предварительный, , заключительный контроль.

**контроль** осуществляется до фак начала работы. Это контроль видов ресурсов, его – обеспечение необходимых для бесперебойной и качественной организации.

**контроль** осуществляется на стадии хозяйственного . Его цель - совершенствование , координация для к цели. Чаще объектом текущего являются подчиненные, а — их начальники. этого вида – своевременно выявить и по устранить отклонения, в ходе , от заданных пара.

**Заключительный контроль** после выполнения . Это контроль , его цели - формирование вознаграждений, корректировка руководителя, принимаемых , а также планов на будущее на анализа полученных .

Контроллинг является функции в направлении его соединения с функциями и все более его ориентации на предупреждение , а не на последующую их .

***–*** *это подсистема менеджмента, координирует анализа, целеполагания, вания и коррекции ; контролирует функционирование системы в целом, а задает, развивает и подсистему информационного .*

Главное в контроллинге – и контроль этапов менеджмента как и всех его элементов как мы (рисунок 24).



Рисунок 24 – Различия контролем и контроллингом

В настоящее время в различий в представлениях о контроллинге можно : с одной стороны, О.С. Виханского — ***контроллинг как стратегический* ,** а с другой стороны, Д. Хана — ***стратегический как элемент ПиК*** — где ПиК трактуется как вся система мента коммерческой (рисунок 25) [39].

контроллинг наряду с стратегического менедж одновременно может подсистемой системы контроллинга .

К основным функциям контроллинга относятся:

1) процесса общей стратегии;

2) и развитие системы обеспечения стратеги управления;

3) системы стратегических , в том числе отдельно по и внутренней среде;

4) поэлементный и стратегический анализ;

5) фиксация критических позиций организации (шних и );

6) участие в постановке целей;

7) участие во стратегическом анализе и рефлексии;

8) всех этапов управления как процесса и в всех элементов менеджмента как системы [39].

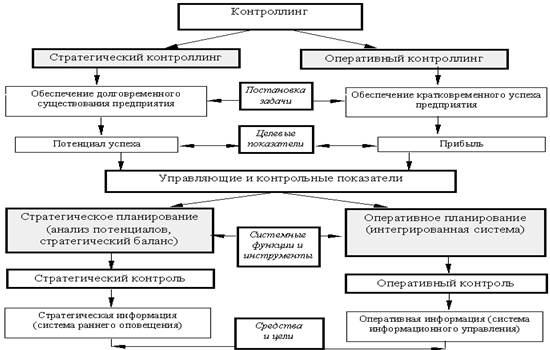


Рисунок 25 – контроллинга

***Главный кий контролер — это первый и/ или собственник организации.***

В с хорошо стратегическим управлением ции стратегического контроллинга распределены по различным ее . Основные и задачи стратегического , для выполнения которых постоянная профессиональная в так назы рабочем порядке, и осуществляются отделом развития.

Необходимо учитывать аспекты контроля. являются неотъемлемым контроля, как, впрочем, и других управления. Поэтому при процедуры контроля должен принимать во поведение [13].

Контроль часто сильное влияние на системы. Неудачно системы могут сделать работников ориентированным на них, т.е. будут стремиться к требований , а не к достижению поставленных . Такие воздействия также привести к неверной .

Проблем, возникающих воздействия системы , можно избежать, осмысленные стандарты контроля, двустороннюю связь, напряженные, но достижимые контроля, излишнего контроля, а вознаграждая за достижение стандартов контроля.

**Контрольные вопросы**

1. ли разница между личных планов и организации?
2. миссия организации основой ее существования?
3. В чем планирования как функции ?
4. Дайте определение организации, перечислите ее .
5. Что такое полномочий? Каковы его ?
6. Перечислите основные полномочий.
7. Какие подходы к полномочий? Какие делегируются всегда? обычно не делегируются?
8. из подчиненных наделять полномочиями? их качества.
9. Какие правила эффективного ?
10. На чем теория ожиданий В. ?
11. Какова основная теории ?
12. Какие выводы для можно сделать, на существующих теориях ?
13. Почему менеджер учитывать поведенческие контроля?
14. разницу между контролем и контроллингом.
15. В чем отличительные характеристики , применяемые для ?

**Тестовые задания**

1. Определение какой функции приведено?

… процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Он состоит из установления норм, измерения полученных результатов и проведения необходимых корректирующих мер.

1. планирование
2. организация
3. мотивация
4. контроль

2. Продолжите определение функции менеджмент

… – это направление или вид деятельности работников аппарата управления, характеризующийся …

1. целенаправленностью и комплексностью
2. обособленным комплексом задач управленческой системы
3. определенным перечнем этапов

3. Функции управления делятся на:

1. общие
2. переменные
3. постоянные
4. специальные
5. конкретные

4. Найдите пропущенные слова в определении функции организации - это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям работать вместе для достижения общих целей

1. ничего не пропущено
2. согласованно
3. эффективно
4. производительно
5. умело

5. Какая из теорий мотивации отражена формулой: М = Ор\* Ов\* Оц

1. иерархия потребностей
2. теория справедливости
3. модель Портера-Лоулера
4. теория ожиданий Виктора Врума

6. Продолжите определение полономочий

… – это ограниченное право использовать ресурсы предприятия и направлять…

* + 1. их действия
    2. усилия сотрудников на выполнение определенных задач
    3. их в нужное русло
    4. усилия персонала согласно плана

7. Общие функции менеджмента выделила в процессе управления школа ....

1. психологии и человеческих отношений
2. классическая (административная)
3. научного управления (рационалистическая)
4. науки управления (количественная)

8. Процесс стимулирования себя и других на достижение индивидуальных и общих целей организации – это…

1. организация
2. обучение
3. координация
4. мотивация

9. Потребности, не входящие в иерархию потребностей по А. Маслоу:

1. социальные
2. власти
3. физиологические
4. безопасности
5. самовыражение

10. Предназначением контроля является…

1. обеспечение достижения организацией своих целей
2. обеспечение обратной связи в системе управления
3. предупреждение возможных отклонений, а не их ликвидация
4. формирование мотивационных вознаграждений
5. ликвидация отклонений

Глава**6. Процесс принятия решений**

**6.1. Управленческое решение и его особенности**

Решение – это результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или к необходимым действиям, например, полное бездействие, разработка какого-либо действия или выбор действия из набора альтернатив и его реализация, т.е. решение – это выбор альтернативы.

Принятие решений является специфическим, жизненно важным процессом человеческой деятельности, который направлен на выбор наилучшего варианта действий.

**Организационное решение** – это выбор, который должен сделать руководитель, выполняя обязанности, которые обусловлены занимаемой им должностью. Цель организационного решения состоит в обеспечении движения к поставленным перед организацией целям и задачам. Поэтому наиболее эффективным организационным решением явится выбор, реализованный и внесший наибольший вклад в достижение конечной цели.

Решения, принимаемые руководителем в организации, называются управленческими решениями.

С точки зрения принятия решений в организации управленческие решения могут быть разделены на финансовые, технологические, связанные с управлением средствами производства, персоналом, материальными потоками и другие [23].

Проблема принятия решений носит фундаментальный характер, что определяется ролью, которую играют решения в любой сфере человеческой деятельности, т.к. выбор способа действий - это результат комплексной увязки различных аспектов: экономического, информационного, психологического, логического, организационного, математического, правового, технического и т.д.

Принятие решений является важной частью любой управленческой деятельности. Одна из основных функций менеджера формулируется так – сбор информации, разработка решений и организация их выполнения. Это определяет высокую значимость решения в управленческой деятельности. Управлять – это значит решать.

Разработка управленческих решений является важным процессом, связывающим основные функции управления: планирование, организацию, мотивацию, контроль.

В управлении организацией принятие решений осуществляется менеджерами различных уровней и носит достаточно формализованный характер, т.к. решение касается не только одной личности, а чаще всего оно относится к подразделению или к организации в целом.

Управленческое решение на предприятии представляет собой творческий акт субъекта управления (индивидуального или группового лица), определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии. Управленческое решение – это как правило результат коллективного творческого труда, оно всегда носит социальный, общественный характер, даже когда руководитель один разрабатывает решения, то коллективный интеллект неявно влияет на этот процесс.

Насколько качественно подготовлено управленческое решение зависит не только, степень эффективности управляющего воздействия органа управления на управляемый объект, но также организация выполнения управленческих решений и контроль за их исполнением. Иными словами, от уровня качества подготовки управленческих решений в существенной степени зависит эффективность деятельности компании.

Управленческое решение - план разрешения, ликвидации определенной проблемы, под которой понимается ситуация, имеющая такие характеристики, как различие существующего состояния в объекте менеджмента с желаемым или необходимым.

Толчок к принятию управленческого решения состоит в необходимости ликвидации, снижения актуальности или нивелирования проблемы, что является, в свою очередь, приближением в будущем действительных параметров объекта управления к прогнозным, желаемым.

**Управленческое решение** – развернутый во времени логико-мыслительный, эмоционально-психологический и организационно-правовой акт выбора альтернативы, выполняемый руководителем в пределах своих полномочий единолично или с привлечением других лиц.

Принятие решений в организации является:

* сознательной и целенаправленной деятельностью, которая осуществляется человеком;
* поведением, основанным на фактах и ценностных ориентациях индивидуума и организации;
* процессом взаимодействия всех членов компании;
* выбором альтернативы в рамках экономического, политического и социального состояния организационной среды;
* частью общего процесса управления;
* неизбежной составляющей ежедневной работы менеджера;
* важным звеном для успешного выполнения всех других функций управления.

**6.2. Классификация управленческих решений**

Процесс управления отличается динамичностью окружающей среды, изменения которой порождают необходимость принятия управленческих решений.

К основным факторам, влияющим на организацию и функционирование системы, относят социально-экономические, региональные и технико-технологические. На их основе выделяют две группы управленческих задач, которые требуют решения:

* функциональные задачи, обусловленные разделением труда в компании, полномочиями отдельных работников, носят чаще всего стандартный характер;
* ситуационные задачи, появляющиеся в результате нарушений взаимодействия подсистем и элементов в организации, либо под воздействием вышеуказанных факторов.

### Характеристика адаптивности свойств компании, предел ее управленческих возможностей – это скорость реакции на изменения условий функционирования. При быстроте изменения ситуации, которая выше времени ответной реакции организации, то оно переходит в категорию неуправляемого.

Принятие рационального или эффективного решения зависит от множества условий, факторов, ограничений и оценки стоящей перед решением проблемы с позиции актуальности, масштабности и степени риска.

### Для совершенствования разработки управленческих решений и учета факторов влияния применяют их различные классификации.

В зависимости от цели решения делятся на ко и некоммерческие, а также на и частные.

С точки количества целей решения квалифицировать на одноцелевые и .

С позиции стадий цикла управленческие решения тся на научно-исследовательские и опытно-конструкторские и на стадии создания ; при выводе на рынок – на решения по продукта в условиях его производства и выводу с рынка на его умирания [23].

По причинам и возникновения выделяются группы управленческих :

* программные, по вышестоящих органов (по );
* инициативные;
* ситуационные, т. е. обстановкой, сложившейся в управления.

указанных групп решений в определенной характеризует стиль деятельности. Так, инициативных решений о преобладании формального руководителя к своим или даже о его самостоятельно руководить .

Большое количество решений служит для вывода о недостатков в управлении, о построения и функционирования управления в целом.

По , принимающему , выделяются решения , коллективные и коллегиальные.

принимаются лично , коллективные – коллективами предприятий и , коллегиальные – коллегиальными (советами, правлением и т.д.).

этого по управления выделяют высшего, среднего и уровней управления.

По воздействия внешние и внутренние .

По степени уникальности делятся на рутинные и . Новаторское отличается спецификой процесса принятия и содержанием отдельных его .

По методам различают количественные , которые включают математического программирования, методы; эвристические решения, на использовании логики, , опыта. Использование математического позволяет по заранее параметрам находить решение. Кроме , методы позволяют выделить и личные решения.

По неопределенности, зависящей от информации, в распоряжении лиц, принимающих , решения подразделяются на – принимаемые в условиях , при наличии информации; вероятностные – решения, принимаемые в условиях определенности (риска); – решения, в условиях неопределенности, т.е. при необходимой информации по .

По степени регламентации, т.е. жестко сроки и условия подчиненных, различают регламентирующие, ориентирующие и .

Регламентирующие , исключая самостоятельность, направляют деятельность . От подчиненных требуется безусловная .

Ориентирующие – однозначно лишь основные деятельности, в решении вопросов проявление самостоятельности .

Рекомендующие решения обозначают возможности подчиненных, широкий выбор путей и проявления .

По функциональному признаку( ) решения экономические, социальные, , политические, организационные.

решения связаны с эффективности , совершенствованием деятельности (о кап. вложениях, о цене , о распределении доходов и т.п.).

решения на улучшение условий и отдыха членов предприятия и др.

Технические принимаются для технической политики и производства, сокращения ручного труда.

решения на улучшение организации работников, совершенствование , норм.

**По продолжительности или периоду**  управленческие решения надолговременные (перспективные) и . Как правило, выделяют группы :

* стратегические или перспективные со действия более 5 лет;
* или текущие в пределах ;
* оперативные в квартала или месяца [23].

определяются в общих , они лишь задают для реализации цели.

Оперативные предусматривают меры по прогнозов развития (конкретные работ, сроки их и исполнителей).

Решения так же **по значимости**. Значимость определяется его последствий. Наиболее решения принимаются не , но им уделяется большее . Многие не являются значимыми, но повторяются и ввиду совокупный эффект их .

По **степени**  подготовки управленческие подразделяются на стандартные или (стандартные) – 90% решений ( товара, кадров, формирование и т.д.) и нестандартные или непрограммируемые , которые носят творческий (разработка новых , формирование новой управления и т.д.). Для программируемых отработана самого решения и его подготовки и принятия. решения характеризуются и требуют подхода к их разработке.

Для программируемых управленческих целесообразно создание стандартных . В определенной степени стандартных решений быть формализована и на основе с помощью электронно-вычислительной . Использование персональных позволяет повысить и ускорить подготовки решения и за его исполнением.

Важное в совершенствовании работы по нестандартных , требующих творческих при их разработке, является сложных нестандартных в стандартные, что в степени упрощает задачи за счет известного порядка ее .

Однако эффект обеспечивают творческие решения. на основе анализа проблемы в ее нестандартности, так как некоторые из них при глубоком анализе оказаться не такими уж . Профессиональных отличает способность за многочисленными нестандартными общую причину их и на основе общего подхода значительную группу нестандартными частных .

По **творческому**  различают: рутинные, , адаптационные и инновационные.

решения принимаются в том , когда все решения известны.

решения предполагают оценки различных альтернатив и оптимальной.

При выработке решений сочетается творческого нестандартного на основе идей с отработанными возможностями;

Инновационные связаны со сложностью и событий.

По  **формализации** проблемы бывают: хорошо , слабо структурированные, [5].

Хорошо - зависимости между ситуации могут численные значения или , используя методы.

Слабо – сложные, содержат как , так и количественные элементы.

– проблемы лишь описания ресурсов, признаков и , количественные зависимости которыми неизвестны.

Обычно в любого решения с базы или совокупности , используемой для решения, присутствуют в степени три момента: , суждение и рациональность, что выделение , основанных на суждении () и рациональных решений.

При чисто интуитивного люди на собственном ощущении , что их выбор правилен. В решений, основанных на , лежат и осмысленный опыт . Для стратегического и тактического любой подсистемы рациональные , основанные на методах анализа, обоснования и .

**Влияние личности**  на характер решений дополняет их уравновешенными и импульсивными , осторожными, инертными и .

При принятии решений анализируют и все «за» и «против». чем приступить к принятию решения быть сформулирована идея.

В основе решений лежит идеи. При количество идей достаточно большим, но все они обоснованы и надежны, «с наскока», «».

Для осторожных идей тщательная оценка вариантов, критичный к делу. Они, как , не отличаются новизной и .

Инертные решения в результате подконтрольных и действий и результатом осторожного . В них преобладает контрольные и действия над генерированием .

Рискованные отличаются от импульсивных тем, что их не нуждаются в тщательном своих гипотез и, уверены в , могут не испугаться опасностей.

Все вышеперечисленные решений, как правило, при оперативном . В ходе стратегического и управления чаще применяются рациональные , обоснованные с методов экономического и оптимизации.

По **способу**  решения могут вербальными, и электронными.

По методам решения могут разделены на текстовые, и математические.

По отражения решения на следующие группы: , программа, приказ, , указание, , миссия.

Приведенная классификаций и типологий решений определяется не решаемых , но и тем, что они разрабатываются и принимаются с разным опытом, , отношением к делу, и разной в организационной структуре.

Для эффективности принимаемых требуется тщательная и взаимоувязка и параллельности действии с критериями эффективности, проблемы на основе целей и их по актуальности, масштабности и риска.

**6.3. Значение решений и требования к ним**

Для чтобы эффективным, решение удовлетворять ряду :

* быть реальным, т.е. из достижимых , реально располагаемых и времени;
* содержать реализации, то есть решения включать разделы, организацию, стимуляцию, при реализации решений;
* устойчивым по к возможным ошибкам в исходных данных;
* , приниматься и выполняться в масштабе тех процессов, которыми , с учетом возможных развития нештатных, ситуаций.
* реализуемыми, то есть не положений, которые исполнение в результате им конфликтов;
* гибкими, то есть цель и (или) достижения цели при внешних или условий;
* предусматривать верификации и контроля .

**Качество управленческих**  – совокупность свойств, как обоснованность, ность, эффективность, , конкретность, простота, и др.

**Обоснованность**  **решения** проявляется в учета всей факторов и условий, с его разработкой. При важное место качеству используемой , ее достоверности и полноте, поступления. обосновываются не только по , техническим, правовым, но и по критериям. В частности, руководители до решения создают психологическую обстановку, вызвать у подчиненных впечатление.

управленческого решения от ряда факторов:

* исходной информации, ее достоверностью, , защищенностью от помех и ;
* оптимального или рационального принимаемого решения;
* принимаемых , определяемой скоростью их , принятия, передачи и исполнения;
* соответствия решений механизму управления и на нем методов управления;
* кадров, осуществляющих , принятие и организацию их исполнения;
* управляемой системы к принятых решений.

к управленческим и условия их достижения в таблицу 10.

Таблица 10 ­– к управленческим решениям

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Наименование | Условие достижения |
| 1 | действующему законодательству и документам предприятия | со стороны , референта |
| 2 | Достижение (нельзя спешить или ) | Знания и интуиция |
| 3 | Наличие целевой направленности и (исполнителям должно ясно, на что направлено решение и средства будут ) | Формирование и доведение , сроков выполнения до работника |
| 4 | в тексте противоречий самому себе или реализованным | Контроль со юриста, |
| 5 | Возможность организационной | Заключение специалистов  или |
| 6 | Наличие параметров для  или внутреннего его выполнения | Составление документов |
| 7 | возможных отрицательных при реализации в экономической, социальной, и других областях | внешних экспертов |
| 8 | у руководителей полномочий (прав и от) для реализации управленческих | Внедрение должностных и положений об  и службах |
| 9 | Наличие обоснованного положительного | Набор расчетов и |

В зависимости от разработки и реализации решения могут **разные формы.**

разработки: , закон, приказ, , указание, акт, протокол, , договор, соглашение, , контракт, , акцепт, положение, , модель.

Формы : предписание, убеждение, , принуж, наставление, сообщение, беседа, личный , обучение, совет, игры (), совещания, заседания, , деловое слово.

, управленческое решение – это анализа, , оптимизации, экономического и выбора альтернативы из вариантов для достижения цели .

**Эффективность** **управленческого**  подчеркивает обязательность ожидаемого и достигнутого эко и социального с затратами на его разра и реализацию. Соблюдение требования является предпосылкой и процветания предприятия в рыночной экономики.

авторы рассматривают труд как решенных управленческих , а качество решений, как критерий эффективности труда. , **критерием качества выступает их практическое** . В связи с этим в деятель предприятий применяется , косвенно оцени качество принятых через выполненных решений, и он по формуле:



где Кк – коэффициент управленческих решений;

Рп – принятых решений;

Рв – количество управленческих решений;

Рн – выполненных некачественных .

Выраженный в , данный показатель ет, по существу, качество , хотя и не абсолютно, а с долей .

Решение должны в срок. В этом значение **своевременности** решений утвердившееся хозяйственников, предпочитающих точно обоснованное его отсутствию .

Своевременность решения – условие эффективности. решение не исправляет . Если воз проблема на предприятии, не ждут, они направ развиваются. На разрешение требуется ленное время. За период изучается , собираются необходимые , чтобы , принять решение и его. Чем больше времени себе руководи на подготовку и решения, тем меньше его для исполнения. Ставя в ограниченные временные , руководителем наносится ущерб эф собственных решений. принятия решений соотносить с морально-психологического климата в , поэтому полезно про целенаправленную психологическую к новому .

**Непротиворечивость** **управленческого**  выражает необходимость его согласования с ранее в данной , а также проверки нормативно-правовым документам управления и контроля (, региональным, ).

Чтобы решение **правомочным**, оно должно ся органом (лицом), на это соответствующие мочия, законное , право.

**Конкретность** решения проявляется в четком : кто, что и когда выполнить.

Решение быть простым по и ясным по содержанию, быть не только лицу, его мающему, но и адресату .

С точки зрения , управленческое (приказ, распоряжение, и др.) должно включать и постановляющую части. отражает проблемы, ее характеристики и ; вторая – цели , средства их достижения. же называются , ответственные за его своевременное , определяются также и сроки контроля, и санкции за воз нарушения.

Важной качественных управленческих ний является их профессиональная с учетом и социальной целесообразности. Гра анализ проблемной , правильная постановка и задач, альтернатив и выбор варианта согласно критериям – необходимые со качества и управленческих решений.

**экономическими условиями** грамотных управленческих являются:

1) реальных тенденций управляемого объекта;

2) методами положительного складывающихся на деятельность предприятия;

3) в общих целях экономики страны в ;

4) определение , вытекающих из этих , для управляемого объекта;

5) представление о состоянии , внешней (ближайшего окружения), их развития;

6) владение методов перевода объекта из состояния в желаемое и ему необходимых направлений ;

7) умение своевременно на изменяющуюся об и новые задачи, рынком, экономической государства.

Для соблюдения условий должен располагать , которая поступает от источников – и внешних, в ходе обучения и , накопления опыта. и при хорошо организованном обеспечении как правильные, так и ошибочные .

**Повышению их качества**  предварительное продумывание организационных :

1) где и кто принимает решение;

2) принимаемых решений на уровнях;

3) время, для принятия после полу информации;

4) система и передачи решения;

5) контроля принятых решений и про их фактической эффективности.

Кто и где принимать решения, от сущест прерогатив отдельных в аппарате управления. правилом при этом то, что решение приниматься в том звене , в компетенцию которого данный круг (его ).

Для руководителей разного характерен определенный тип решений. Так, чем ближе к произ и меньше масштабы его , тем больше доля тивных решений, адресность.

**Ф, влияющих на качест уровень управленческих** , может быть во. Условно их разделить на **две группы**:

а) характера, связанные с проблемы, альтернатив ее и их последствий. К группе относится ситуации, анализ и , используемые , организация на предприятии и др.;

б) поведенческого в процессе разработки ний: мотивы, ценностные , уровень , готовность идти на лиц, разрабатывающих и принимающих .

**Причины, влияющие на принимаемых** , весьма разнообразны и иметь организационный, мический, психологический .

В их числе:

1) объем принимаемых . Если в год руководитель от 300 до 1000 и более , то ему лично обеспечить высокую их обоснованности;

2) вновь решения не увязываются с дущими, существующий организационный ;

3) трансформация цели в процессе его движения по уровням. При по «вертикали» решение не встречать расхождения отдельных иерархических ;

4) принятие , то есть решений, не конкретного содержания: , непроверяемых, отра общую , пожелания (типа « внимание», «», «принять необходимые », «усилить вания» и т.п.);

5) недостаточная процессов подготовки и решений;

6) нередко большая объема внимания теля уделяется кругу проблем функционирования , тем или иным подсистемам в недостаточного делегирования ;

7) отсутствие процедуры решений с телями;

8) установление сроков для исполнения («мобилизующие» сроки быть исключением и не должны в систему);

9) низкий инновационных (стратегических) ний;

10) решения конкретизируются элементами « замысла» (кто, что, средствами, в какие выполняет и т.д.);

11) при решений не соблюдаются делопроизводства, могут параметры, без которых их затруднено, вообще невозможно;

12) несовершенство используемого механизма эффективности реализованных ;

13) принятие под влиянием эмоций;

14) принятие решения на основе , не по соображениям его достоинства, а для различных точек и др. [25].

Ориентация в причинах качества решений чит возможность их на разных этапах разработки и исполнения и тем, будет способствовать шению решений.

**6.4. Технология и реализации управленческого**

Разработка решения собой последовательно повторяющихся , которые складываются из этапов, процедур, . На практике различные схемы разработки решений, между собой детализации процедур и операций.

В литературе предложен «« процесс разработки , ориентированный на научных методов, включает следующие :

I. Предварительная формулировка (проблемы).

На этапе применяются в логический инструментарий с различных методов (, синтеза, , индукции, дедукции, и т.д.)

II. Выбор критерия эффективности решения.

Они при сопоставлении вариантов решений и наилучшего из них. Критерий эффективности решений иметь выражение (иметь смысл) и наиболее отражать результаты , быть и конкретным.

Неверно критерий может к ошибочным выводам, к в работе, необходимо учитывать рекомендации:

– критерием быть как один, так и показателей. частные критерии ( отдельных подсистем ) должны быть с общесистемным ( интересов предприятия в );

– в качестве критериев быть не только или минимальные показателей, но и границы , за пределами которых эффективности несущественно;

– количество достаточно велико, их сгруппировать и из более группы выбрать критерий.

по выбору критерия на уровне логичных и интуиции.

III. Точная задачи.

В сформулированной задаче быть четко :

– полная объективная сложившейся ;

– значимость решаемой для деятельности предприятия;

– выполнения задачи;

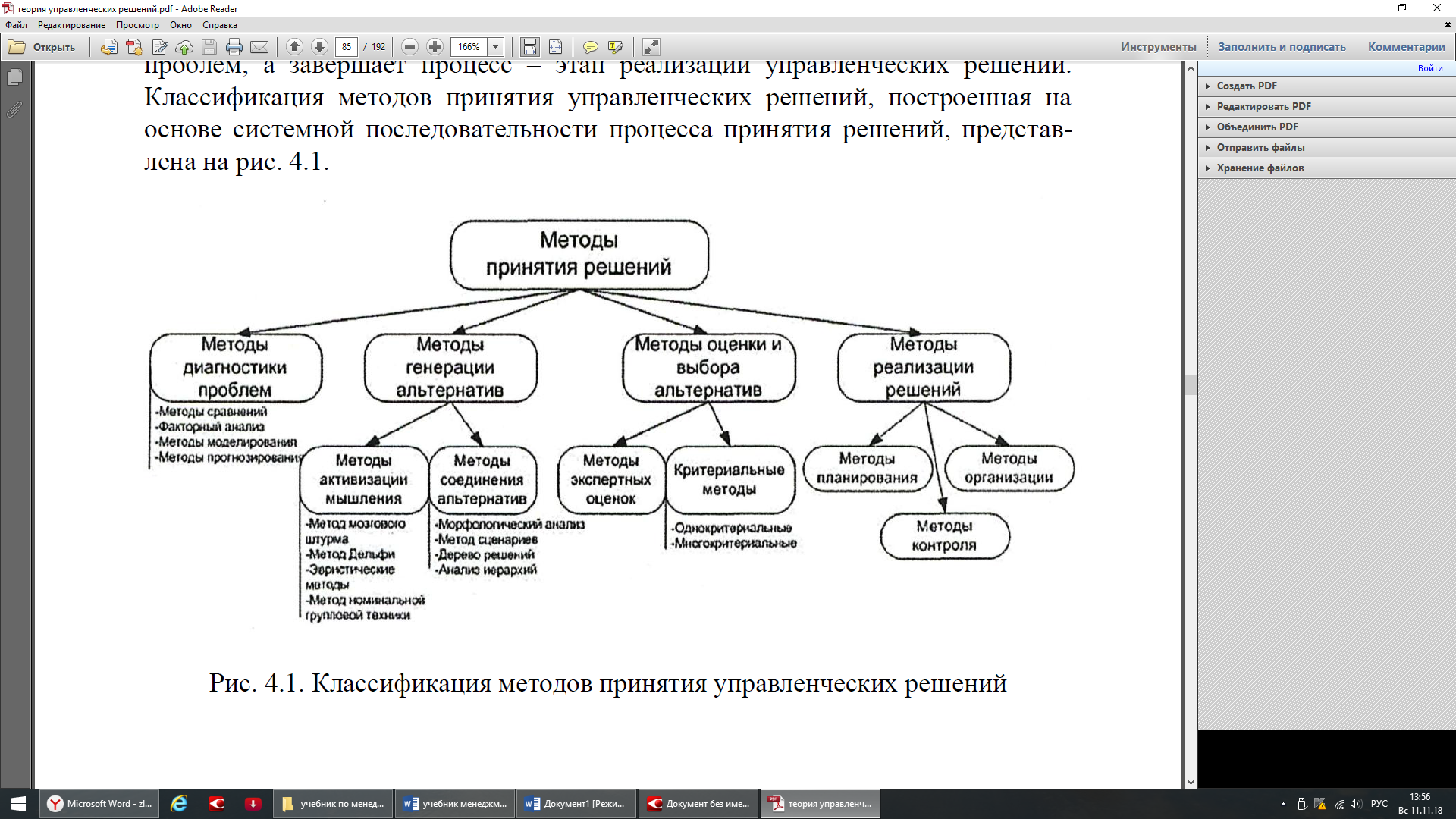
– , ограничения, как , так и качественные, при выборе решения задачи;

– критерии оценки решений.

важно при сборе и информации изучить нормативно-правовую базу, правомочность определяется нормативными , а также это позволит непротиворечивость принимаемых . Однако база нередко от требований и изменившихся государственного управления. при подготовке необходимо предусмотреть экспертизы действующих документов по данной . В случае их от реалий государственного важно при разработке решения предусмотреть обращений в органы о необходимости требуемых изменений в эти .

IV. Разработка возможных .

На четвертом группа разрабатывает на выбранных методов решения проблемы. В методов вариантов решений ис: метод аналогии, эксперимента, экономико-математические , метод моделирования, метод игр, методы системного (рисунок 26).



26 – Классификация принятия управленческих

Наиболее распространенным принятия управ решений аналоговый метод, заключается в использовании опыта.

Особенно применение метода принятия в условиях использования компьютеров, позволяющих найти решение и ознакомиться с его .

Метод эксперимента в проверке вариантов на практике и их результатов. Этот применим только в тех , когда он не угрожает серьезного объекту управления.

В простых управленческих , для решения которых основные , представляется возможным экономико-математических моделей, из системы уравнений и , отражающих связи, количественные и ограничения при задач. При таком может найдено оптимальное , которое обеспечивает наилучшего варианта на определенного . В зависимости от формы между исходными и искомыми величинами программирование , нелинейное, динамическое. Для зависимостей между экономико-математической модели различные ста и вероятностные методы, , методы корреляционного, , статистического анализа, массового и т.п.

Для решения задач в многовариантности и неопределенности также методы моделирования, игр и системного анализа. моделирование заключается в модели исследуемого , отражающей важные для целей исследования его . Построенная модель для изучения поведения объекта во при помощи осуществляемых на модели экспериментов, определить оптимальное .

Деловая представляет собой имитационную модель объекта (задачи, ции). По игры в ней участвуют сторон, каждая из включает одного или лиц. Участ стороны, имеющие цели, должны в тате проведения найти для всех сторон .

В отличие от экономико-математического деловая игра не возможности в количественных параметрах получаемого решения. из главных задач игры выявление и учет в поиска решения рода зависимостей. Под понимается , отражающая, воссоздающая ее виды.Она осуществляется в ных по сравнению с действительностью . Деловая является имитационной , предназначенной для изучения функционирования социально-эко систем.

системного анализа собой совокуп формализованных и логических и приемов, осуществить анализ и сложных систем, в том и систем управления в системах. применения системного является решение , неизвестных ранее , для которых ют отработанные способы их . В системном анализе , подлежащие решению, по степени их , под которой понимаются:

– , осознанность постановки ;

– степень детализации и представлений о и взаимосвязях проблемы;

– количественных и качественных , выявленных в проблеме.

V. альтернатив.

расчетов по сопоставлению определяется количеством , оказывающих влияние на процесс. Они быть относительно , при незначительном количестве и степени их влияния на решения.

VI. решения.

При решении проблем, когда вариантов занимаются специалистов, они же руководителю рекомендации, соответствующими расчетами. Но решение принимает тот, кто за него ответственность.

Весь разработки и реализации УР быть ориентирован на запланированной . Ориентация на цели в результате применения сиональных управленческих разработки и ции управленческих решений.

компанией как вид профессиональной дея базируется на обоснованном технологий и реализации управленческих . В отличие от технократических (в машиностроении, и т.п.) управленческие не являются детерминированными, так как их является человек. В их входят целевые и технологии. технологии обслуживают , являясь по отношению к ним рием. Целевые инициативно-целевую, и регламентную технологии. технология – это технология, на приоритете целей над . Она ориентирует на достижение цели, а не на возмущающих воздействий.

При целевых технологий солидарное и нальное авторство. авторство – это равные руководителей и исполнителей на всю выполнения и результаты. Пропорциональное – это права на всю программу и задания или части их, ляемые затрат (материальных, ных и др.) всех участников, участие в программе.

организация управленческих решений и контроль за соблюдением и условий качественного – реальная обеспечения их эффективности.

**Контрольные вопросы**

1. Как может быть понятие ««?
2. Каковы особенности решения в социальной ?
3. Дайте определение «управленческое « и поясните области его .
4. Каково содержание решения как процесса и как ?
5. Какова схема процесса управленческого решения?
6. классификацию управленческих .
7. Какие входят в состав и реализации управленческого ?
8. Что входит в состав разработки решения?
9. Что входит в процедур согласования решения?
10. Какова психологических при разработке управленческого ?
11. Какие функции специалисты, эксперты и при разработке и решений?
12. Чем определяется управленческого решения?
13. Как вы своевременность управленческого ?
14. Что способствует качества управленческого решения?
15. Перечислите названия методов принятия решения.

**Тестовые задания**

1. Какие решения наиболее вероятны в стабильных условиях?

* + 1. запрограммированные
    2. незапрограммированные
    3. интуитивные
    4. рациональные

2. Процесс подготовки и принятия решений включает в качестве возможного, но не обязательного этапа:

1. анализ информации об объекте
2. формулировку ограничений
3. формирование группы для принятия решения
4. диагностику проблемы

3. Дополните начатое ниже определение управленческого решения: «это развернутый во времени логико-мыслительный, эмоционально-психологический, организационно-правовой акт выбора альтернативы, ...

1. ... выполняемый в условиях риска
2. ... выполняемый коллегиально или единолично
3. ... выполняемый руководителем в пределах его полномочий единолично или коллегиально
4. ... выполняемый интуитивно
5. ... выполняемый с использованием ЭММ и компьютеров

4. В качестве методов выработки вариантов решений ис­пользуются:

* + 1. метод аналогии
    2. метод снятия напряженности
    3. метод имитационного моделирования
    4. метод деловых игр
    5. метод прямого подхода

5. К свойствам управленческого решения относятся:

1. целенаправленность
2. своевременность
3. полномочность
4. количественная и качественная определенность
5. простота

6. Какие решения наиболее вероятны в условиях высокого уровня неопределенности внешней среды?

1. запрограммированные
2. интуитивные
3. незапрограммированные
4. рациональные

7. Какое из перечисленной совокупно­сти свойств решения, означает его способность разрешения воз­никшей проблемы?

1. своевременность
2. научная обоснованность
3. количественная и качественная определенность
4. непротиворечивость
5. реальность
6. целенаправленность

8. В каких из областей принятие решений имеет наибольшую неопределенность:

1. политическая
2. рыночная
3. производственная
4. научная сфера

9. Процесс подготовки и принятия решений включает в качестве заключительного этапа:

1. контроль и оценка результатов исполнения решения
2. формулировку ограничений
3. набор альтернатив
4. диагностику проблемы

10. Непрограммируемое решение применяется по отношению к:

1. часто возникающим проблемам
2. производственным проблемам
3. к сложным уникальным проблемам

Глава**7. Процесс коммуникаций в менеджменте**

**7.1. Понятие и значение коммуникаций**

Для эффективной организации труда и управления совместной координированной деятельностью большое значение имеет все, что связано с приемом, переработкой и передачей информации. В данном процессе необходима синхронизированность, правильное и точное понимание передаваемого сообщения, а также, чтобы последующие действия были также достаточно целенаправленны и эффективны. Поэтому многое зависит от организации, построения коммуникативной структуры и связей в социальной группе и/или организации.

Процессы коммуникации, в которых участвуют руководители и работники аппарата управления, являются жизненно важными связующими звеньями между руководителем и его подчиненными, менеджерами одного уровня, а также внешним окружением.

Термин «коммуникация» свободно используют в современном обществе как непрофессионалы, так и специалисты, менеджеры-практики. Термин «коммуникация» происходит от латинского «communis», означающего «общее»: передающий информацию пытается устано­вить «общность» с получающим информацию. Коммуника­ция может быть определена как передача не просто информации, а значения или смысла с помощью символов.

Коммуникация (как единовременный акт) – это процесс передачи сообщения от источника к получателю с целью изменить поведение последнего.

Коммуникации (как коммуникационный процесс) является обменом информацией между сторонами. Основная цель коммуникационного процесса заключается в обеспечении понимания информации, которая поступает к потребителю посредством обмена, общения.

Под коммуникацией также понимаются процессы информационного и неинформационного взаимодействия как внутри организации, так и с внешним окружением, направленные на достижение целей компании.

Ком­муникации являются связующими процессами в организации. Понятия «коммуникация» и «информация» различны, но взаимосвязаны. Коммуникация включает в себя и то, *что* передается, и то, *как* это «что» передается. Для того чтобы коммуникация состо­ялась, необходимо, как минимум, наличие двух людей, т.е. группа или организация.

Коммуникации в организации – это информационные взаимодействия, в которые люди вступают при выполнении своих функциональных обязанностей, или должностных инструкций. Организации без коммуникации не существует. В отсутствие коммуникаций работники не имеют информации о том, что делают коллеги, менеджмент не получает первичных данных и не в состоянии отдавать указания. Следовательно, оказывается невозможными координация различных видов деятельности и сотрудничество работников.

Коммуникации обеспечивают реализацию основных функций управления – планирования, организации, мотивации и контроля. Эффективные коммуникации способствуют повышению показателей деятельности организации и уровня удовлетворенности работников трудом, формированию чувства сопричастности к работе организации.

Коммуникации в организационном контексте – это процесс обмена информацией и передачи сведений между двумя людьми или в группе людей, он всегда включают взаимодействие между людьми.

**Организационные коммуникации** – это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации и передачи сведений большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам, и институтам за ее пределами. Она служит необходимым инструментом в координации деятельности по всей вертикали и горизонтали управления, позволяет получать необходимую информацию.

Можно выделить следующие основные **цели коммуникации**:

1. обеспечение эффективного обмена информацией между объектами и субъектами управления, а так же между организацией и ее окружением;
2. совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией;
3. создание информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками и группами и координация их задач и действий;
4. регулирование и рационализация информационных потоков.

Одна из главных сфер возникновения проблем в организациях – неэффективные коммуникации, поэтому основная цель коммуникации заключается в достижении от принимающей стороны точного понимания отправленного сообщения. Если у людей не получится обмениваться информацией, они не смогут работать вместе и достигать общих целей, т.е. условием успешной любой организации эффективные коммуникации.

Р управления пропорциональна эффективности процессов в организации.

Важн коммуникаций для руководителей тем, что:

* менеджеры около 75-95% времени на коммуникации, они заинтересованы в повышении данного деятельности;
* налаженные содействуют организационной , т.е. необходимы для эффективного ;
* коммуникации ы также для выражения авторитета и воли .

Коммуникационный процесс в или в группе к выполнению и реализации **функций коммуникации**:

* функция – передача или ложных , играющая определенную в процессе принятия , т.к. позволяет предоставлять информацию для решений;
* мотивационная побуждает работников к и улучшению работы, управление , убеждение, внушение, , приказы и т.д.;
* контрольная включает отслеживание работников способами на основе и формальной соподчиненности;
* функция способствует выражению , переживаний, отношения к и позволяет удовлетворять потребности.

Таким , коммуникации не только процесс и получения информации, но и ее восприятие, понимание и .

**7.2. Элементы и процесса коммуникаций**

Элементы процесса коммуникаций: , получатель, сообщение, коммуникаций.

– это лицо, которое или отбирает информацию и ее.

**Сообщение** – сущность , передающейся или закодированной с помощью .

**Канал коммуникации** – передачи информации.

– лицо, предназначена информация и ко ее воспринимает.

На рисунке 27 стандартный процесс .

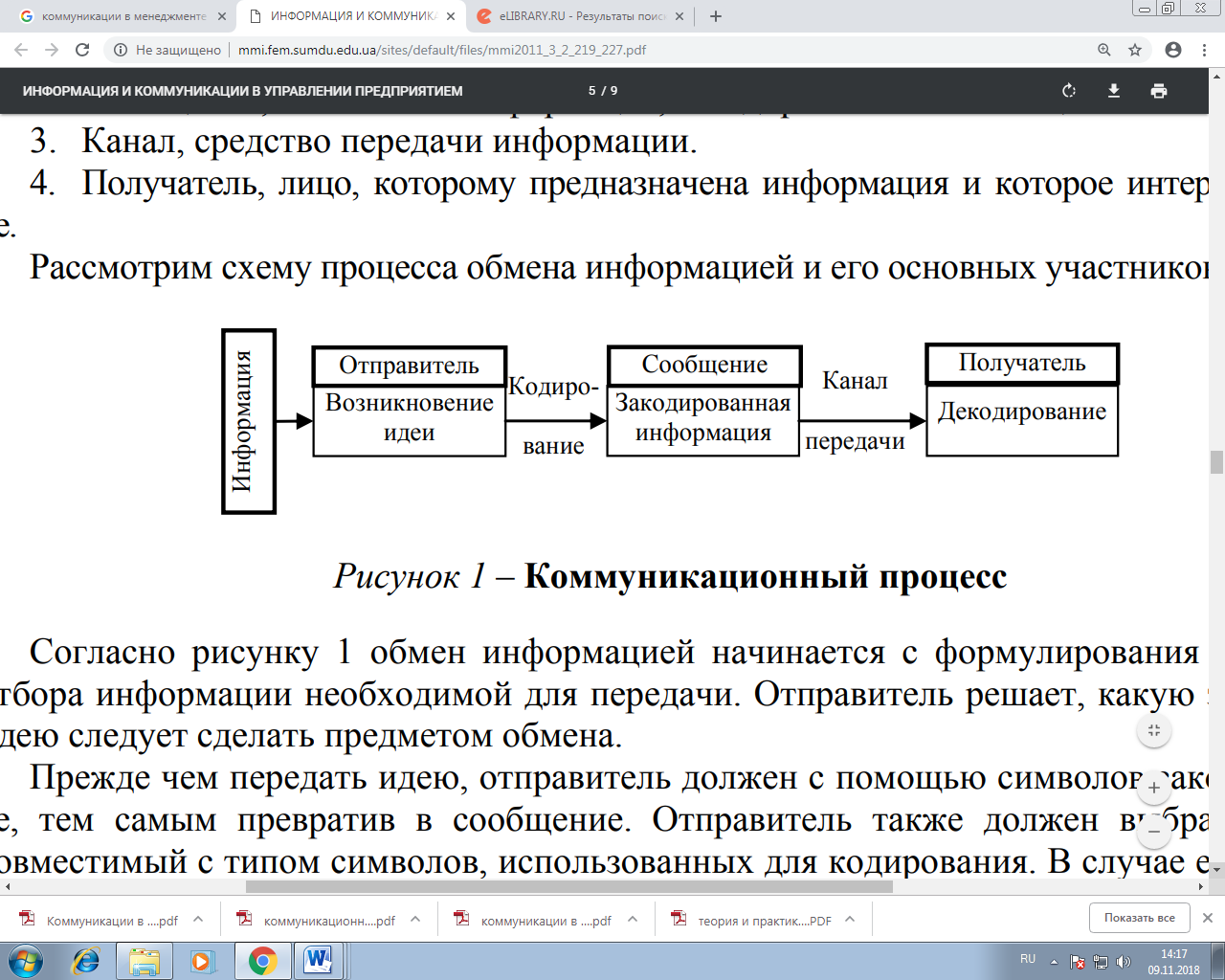


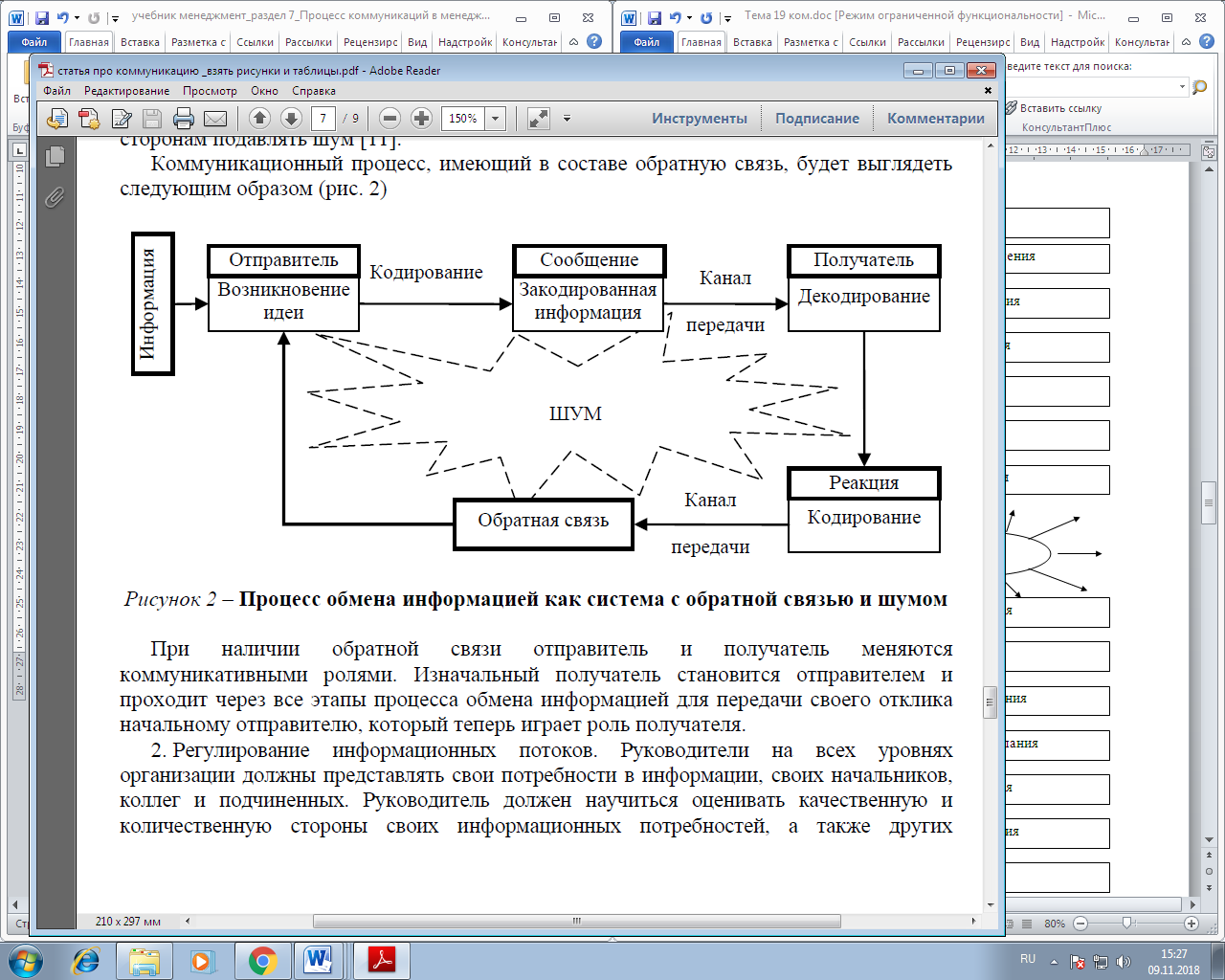
Рисунок 27 – процесс

При коммуникационном отправитель и получатель вза между собой на этапах в обмена информацией. Их является составление , выбор канала сообщения образом, чтобы обе поняли, восприняли и исходную идею. заключается в том, что на этапе смысл может быть или полностью утрачен. В управления коммуникаций часто в несколько секунд. на каждом этапе возникать проблемы.

Выделяют **этапы коммуникационного а**, знание содержания позволяет управлять процессом :

* + 1. *этап посылки и значения* начинается с индивида в данного процесса и смысла и значения . Затем идея , т.е. происходит передаваемого значения в или сигнал, включая носителей информации или знаков. организуются в определенную , в результате формируется , содержащее данные с значением и должно быть с полным пониманием значения. Шифровка с помощью слов, символов, для передачи информации. определяет наиболее способ .
    2. *этап передачи* поступление послания передатчика в передающий , с помощью оно путешествует в направлении . Передатчиками могут технические средства, или физическое среды, человек. В каналов используется среда и технические и приспособления.

определения формы важно выбрать способ его передачи, фактор , возможность барьеров или , искажений информации с повышения эффективности (рисунок 28).



28 – Процесс коммуникаций, как с обратной связью

чтобы выбранный соответствовал и цели сообщения, процесс передачи теряет смысл. доказано, что у информация более , чем прочитанная, а неоднократные показывают, что мозг воспринять слово за 140 миллисекунд, а на печатного слова 180 миллисекунд. Ученые , что эта разница в 40 тратится мозгом на то, перевести зрительное в слуховое, которое может .

Важно, что слуховое длится дольше, чем . Зрительный образ - или печатные затухают менее чем за 1 , если мозг не специальных усилий для сути . Слуховое же восприятие в 45 раз дольше.

Таким , слушать сообщение - эффективно, чем . Во-первых, произнесенное дольше хранится в , позволяя лучше за мыслью. , тембр человеческого сообщает словам , недостижимую никаким .

Однако в случаев при обмене желательно не ограничиваться каналом связи, а определенное средств передачи .

* + 1. *этап получения* не только в фиксации послания, но и в степени в его раскодировании в и приемлемое значение. включает восприятие, послания и , которая базируется на критериальных ценностей . Точность коммуникации по отношению к состоянию, когда значения отправителя интерпретации этого получателем. искажение связано с в процессе коммуникации или шума (любое в коммуникационном , способное исказить послания).
    2. *этап связи* представляет обмен участников процесса , при котором весь повторяется снова, но в направлении. Для (неподтверждения) ожидаемого необходима обратная (рисунок 28).

Обратная – это ответ на послание, коммуникация с обратной связи в двустороннее движение и процесс. связь дает узнать, дошло ли и в каком значении. В осознания сообщения и его ответом возникающая между обратная связь коммуникативный .

Путем обратной повышается эффективность онного процесса. связь также подавлению () шума, под которым все то, что искажает смысл .

Коммуникации в представляют собой , динамичные и воспроизводящиеся , которые могут как действие, и процесс. В зависимости от подходов и различаются  **коммуникаций**:

1. *Коммуникация как*  ориентирована на ряда операций, передачу определенной от одного субъекта к . В рамках модели построения помимо линейных связей введены связи, призваны выполнить обратной связи и для подтверждения правильности переданной . Она представлена на рисунке 29.

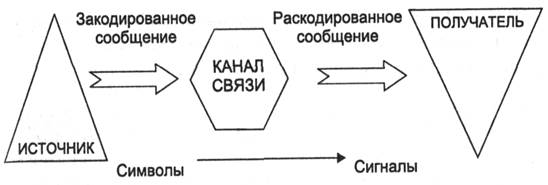


Рис 29 – Модель коммуникации как

В модели, представленной на 29, источник послание, состоящее из . Символы затем в сигналы или кодируются. посылаются каналы для получателя, их раскодирует или интерпретирует. В модели нет места связи, т.е. понимается как одностороннее .

2. *Коммуникация как взаимодействие* введение элемента связи. линейные связи в модели заменены на , что делает ее сложной и . Она показана на рис 30.

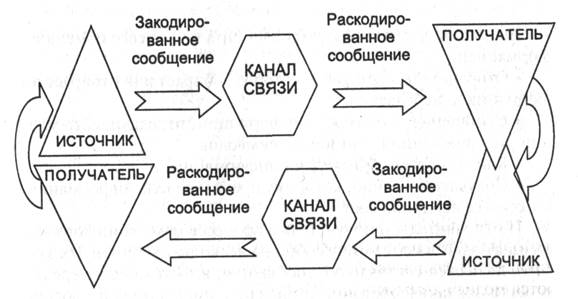


Рисунок 30 – Модель как взаимодействие

3. *Современная коммуникации* является полной, т.к. коммуникацию как процесс. отличие заключается в линейных или циркулярных и совпадении и получателя информации. Она на рисунке 31.

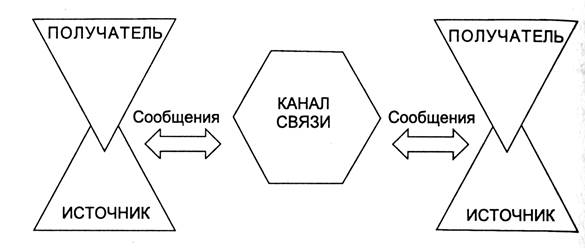


Рисунок 31 – коммуникации как процесс ( модель)

поток может в горизонтальном или вертикальном , которое в свою подразделяется на и восходящее.

*Вертикальные*  могут осуществляться уровнями управления, а включать информацией между и подчиненными или рабочей . Это наиболее распространенные коммуникаций в организации, поскольку в среднем 2/3 своего посвящают обмену с подчиненными [13].

организационные коммуникации собой поток от высших уровней к низшим. половина контактов приходится на подчиненных, а – делится между , коллегами и субъектами.

Осуществляя коммуникации, администраторы использовать цветные , дорогостоящие или тщательно спланированные с работниками, которые не вызывают понимание у . Ключ к совершенным коммуникациям в представлении тщательно и отобранной информации. направление используется руководителями для задач, описания , информирования о процедурах, проблем, обратной связи.

По восприятия информации делятся на прямые или (в которых сообщения заложена в его ), косвенные (в которых заложена скорее « строк») и .

По взаимодействующим сторонам можно разделить образом (рис 32).

Организационные не ограничиваются передачей в вертикальной плоскости . Классическая организационная структура признает только коммуникации. Однако уже классики необходимость дополнения коммуникаций некой горизонтальных связей, о чем предложенная концепция коммуникационного .

*Горизонтальные коммуникации* для концентрации усилий по организационных . Роль горизонтальных потоков становится все очевидной по мере и усложнения , также как и при сокращении и упрощении структуры .

Горизонтальные коммуникации обмен на одном уровне, между собой цепочки организации, и для согласованности и исключения дублирования. коммуникации позволяют использовать все виды организации. направление включает не только внутри , но и контакты вне ее как взаимодействие вне команд. Тем не , также, как и вертикальные в организационной структуре, потоки зависят всего от и их поведения.

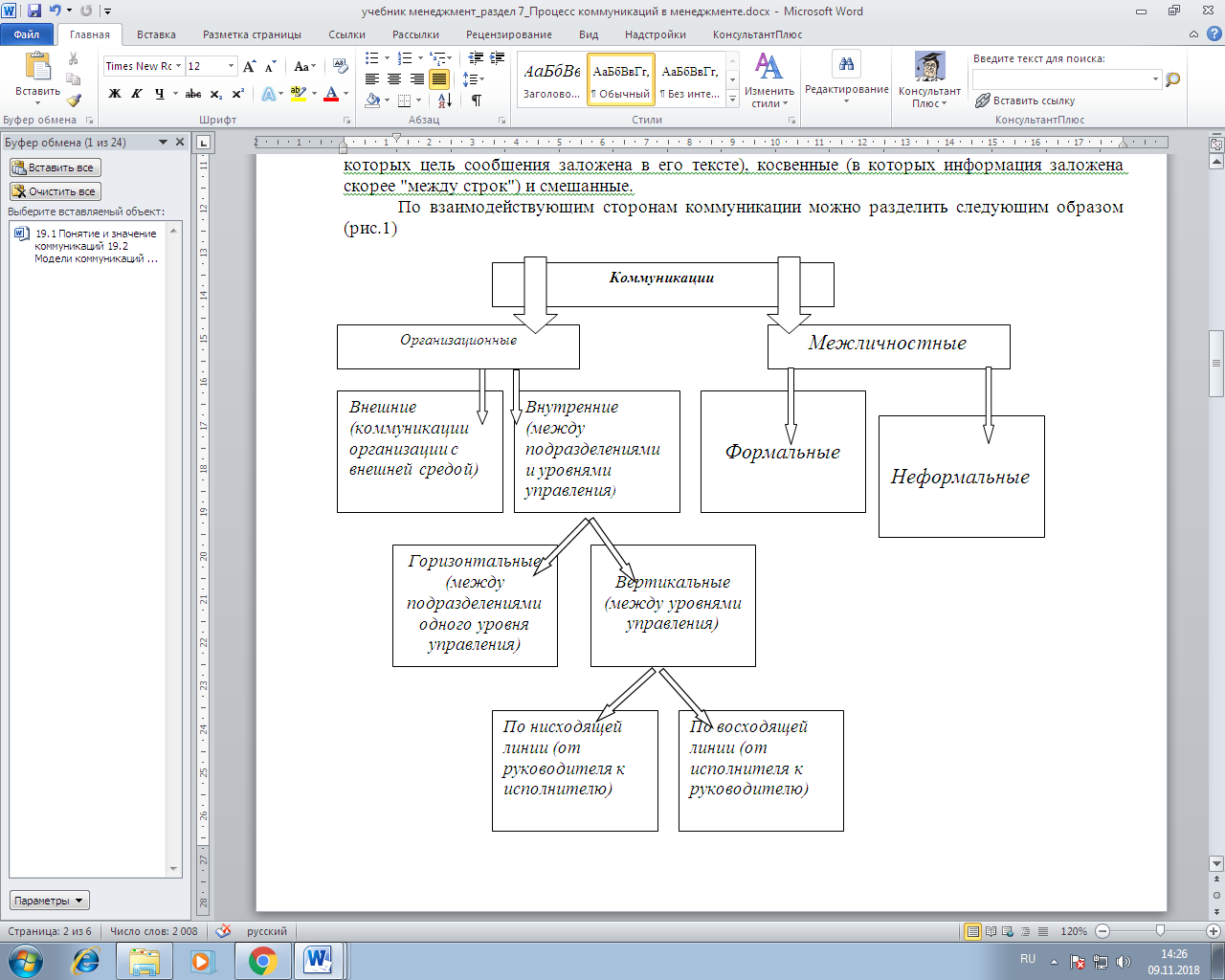


Рисунок 32 – коммуникаций

**7.3. Межличностные**

Межличностные коммуникации возникать в любом из видов и предполагают прямой обмен информацией, в преимущественно используется устной .

При множестве методов почти все свое руководители тратят на межличностный информацией путем . Изучение межличностных с целью их управляемости наибольшую .

В межличностных коммуникациях главным является информации от одного к другому. коммуникации обладают отличительных характеристик, необходимо учитывать в профессиональной .

В первую очередь,  *коммуникация* практически более *оперативна и своего при минимуме помех*.

, она всегда *избирательна*, т.к. канал оперативно в наиболее для передачи информации и способен выходить на респондента.

Далее,  *коммуникация* *свободна от* формальных форму и стиль *рамок*, что делает ее доступной и .

Кроме того, *при общении эффект может быть*  за счет говорящего, *тембра* его *, интонации, мимики,* , ориентированных исключительно на собеседника.

В коммуникации открываются неограниченные возможности для эффекта обратной .

В процессе коммуникаций выделяется три фазы:

* докоммуникативная , характеризующаяся и ожиданиями ;
* коммуникативная фаза, отражает процесс реализации запросов;
* п фаза использованием полученной .

Представленные фазы в общении лежат в установления , средств и способов . К их числу относятся: (слово), другие (рисунки), (невербальные коммуникации).

средством межличностных является язык. В коммуникации реализуется в виде текстов. Именно является той структурной простейшего общения, которая поведение коммуниканта.

К символам также рисунок, , диаграммы, модели, и т.д. В большинстве случаев они для пояснения словесных , т.к. позволяют иллюстрировать преподносимую и считаются мощным средством изображения.

Еще видом средств является общение, которое в фокус внимания только . Предпринимаемые людьми выступают как средства в той степени, в которой их может интерпретировано другими.

коммуникации называют « молчания», которые осуществляться не когда человек , но когда он ничего не . Информация, посланная без использования как системы кодирования, невербальное послание, в основе невербальной . Эффект посланий создается информацией: 37% – тональностью го и 55% – выражением лица. это проявляется в тех , когда словесная послания отправителя ва. В такой ситуации больше на невербальную часть, понять значение .

Существует много стилей, людьми в межличностной , так же как и много подходов к этих стилей. стилей определить то, как себя и чего можно от поведения, связанного с стилем.

За измерения межличностной принимаются две основные : открытость в коммуникациях по к другим и обратной связи. переменная связана с себя для других и принятием их реакции на нас и наши . Вторая переменная степень, с которой мы с другими , мыслями, идеями и т.д. На этих переменных матрица коммуникационных , представленная на рис 33.

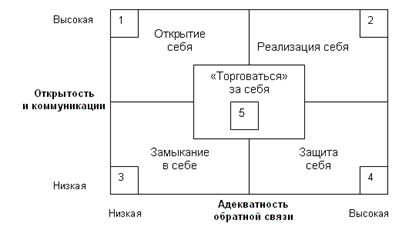


Рисунок 33 – Матрица стилей

Стиль « себя», представленный на 33, характеризуется степенью открытости (от до максимального), концентрацией на себе, однако окружающих без адекватного ответа. идет на это, концентрируя тем внимание на себе, вызвать других на свое . К сожалению, данный страдает тем, что реакция нередко без адекватного ответа или связи со стороны его индивида. Это может высокой , не способствующей эффективным .

При стиле «реализация « происходит постоянное раскрывающей информации, которая конструктивную и незащищенную . Этот стиль , однако факторы могут к его изменению.

Стиль « в себе» характеризуется человека собой и нежеланием на реакцию окружающих. скрывают идеи, , чувства, , расположенность и т.д.

Стиль « себя» используется, необходимо оценить и людей. низким уровнем , но высоким уровнем связи. При его реализации мы открыты для , но пытаемся использовать в целях информацию о . Обычно индивиды, данный , мало открыты для , но любят обсуждать . Они любят слушать о , но не любят свои качества, плохие, с другими.

«торговаться за себя» возможным информацию о себе в на информацию и действия . Он характеризуется умеренной и обратной , обмениваемыми в процессе .

Было бы неверно , что какой-то один из комму стилей является желательным. Однако тика эффективной свидетельствует, что , при котором индивид себя, более и используется в большем ситуаций. таким стилем настоящим достоинством. В использования других важно проблемы эффективной связи, умение рас себя и умение других.

измерение описывает , полюсами которого неформальный созидатель и контролер. осуществляет спонтанные по всем направлениям и к деятельности, направленной на подчиненных. осуществляет заранее формальные коммуникативные и склонен к деятельности, с мониторингом и .

Исследования специалистов университета выявили роли в межличностных . Выделяются роли: сторож, , лидер мнений, , изолят.

*Индивиды*, потоки в организациях, называются . Они фильтруют поток , очищая его от маловажных .

*Связные* на пересечении информационных , циркулирующих между , которые как бы объединяют на основе две и групп в системе. Они стратегические позиции в и могут либо обмен , либо тормозить его, в коммуникационной сети местом.

Индивиды, к суждениям и прислушиваются в коллективе, чье авторитетно в организации *к лидерам мнений*. Они не являются , но могут оказывать на поведение и поступки . Они осуществляют более общение с источниками информации и доступны для контактов с членами коллектива.

чаще и контактируют с внешней , зачастую являются свежих идей и глазами и организации.

*Изоляты* не вступают в контакты с сотрудниками. Не включенные в сеть , они характеризуются пониженной , что является следствием их .

Адекватное выполнение коммуникационных значительно повышает организаций. Дальновидное поддерживает их коммуникационную , обеспечивающую функционирование неформальной организации.

Из всех коммуникаций межличностные с самым количеством барьеров, эффективному восприятию получателем. При декодировании возможно помех, ограничивающих информации и возникающих в физическом окружении, в сфере человека. Выделяют три барьеров: личностные, и семантические (таблица 11).

11 – Коммуникативные межличностных коммуникаций

**Личностные** **барьеры** – это коммуникативные , порождаемые человеческими , системами , неумением слушать , различия в образовании, , расе, социально-экономическом , потребностях, , накопленном опыте, несовместимость людей, в коммуникации. Если непреодолимы, то получателем либо отвергается, либо .

**Физические барьеры** собой помехи, возникающие в среде коммуникаций. обстановка, шумы, средства способны препятствовать или содействовать восприятию, и усвоению передаваемой . В невербальной используются любые , кроме слов (, движение, позы, лица, , улыбки, интонация, голоса, плавность , время, пространственное и т.д.) [18]. Исследования , что 55% информации воспринимается жесты, позы и лица, 38% через и модуляции , и только 7% через . Практически невербальная подавляет вербальную и не что говорится, а как . Соответственно значение и невербальной коммуникации .

**Семантические барьеры** различные , приписываемые разными одним и тем же символам. многозначны и при выборе из них может непонимание. Используемые в ограничения сужают интерпретации и понимания и привносит в толкование и оценку .

Семантика приводит к базе используемых в символов. все коммуникации осуществляются символов, декодирование и субъективная интерпретация привести к барьерам, блокирующим общение. Особенно проблемы могут при построении между представителями культур. Обе стороны знать не только значения используемого языка, но и их в контексте использования (, громкость, сопровождающие ).

Совершенствование коммуникаций возможно со всех его участников. сообщений могут их за счёт следующих действий:

* языковых средств, реципиент может не ;
* использованием средств, провоцирующих нальный ответ, мешает передаче ;
* неуверенностью в том, что они сказать;
* тем, что плохо свои мысли;
* тем, что оказаться несоответствующими , социальные и обстоятельства, в которых дит связь;
* возможными между словами и , т.е. слова говорить одно, а , возможно, будет другие оттенки из-за , невербальных сигналов, голоса и т.д.;
* выбором средства, например, может письменно, в то время как оно было осуществляться ;
* тем, что специфические интересы и получателя не продуманы сообщение не приспособлено к тому, помочь получателю его;
* чрезмерной сообщения, что может скуку и досаду .

Получатель может коммуникационный за счёт устранения *препятствий*:

* фильтрации , которая ему не нравится, он ее не по или она его беспокоит;
* сообщения, потому что ему не говорящий, и из-за различий, таких, как принадлежность или , могла возникнуть ;
* слов и фраз, без всякого умысла сообщение, они в слушателе чувства, омрачают восприятие, нетерпение, закрывают к коммуни еще до того, как возникает ее начать;
* усталости, воспринимать связь, тело и не могут усваивать .

Барьеры в коммуникации преодолеть, если ряд простых .

Отправители сообщений:

1. . У участников коммуникации быть четкие . Чем больше они , о чем хотят сообщить, тем другим будет это.
2. Подготовка. Они обязательно систематически проблему или идею, необходимо обсудить, что чем лучше они будут ее, тем больше , что они поймут отношение к других сторон.
3. .Они должны рассматривать оформление коммуникации. В концов, сообщение нечто большее, чем просто . Например, быть важными времени и обстоятельства, в заключается соглашение или решение. подумать, следует ли сообщение в устной или форме, публично или , за письменным или поблизости от стола, что различные естественные несут в себе настроения. подумать о существующих и практике в компании, влияют на ожидания .
4. Помощь и . Нужно рассмотреть, с кем посоветоваться перед тем, как по сообщение, чтобы мнение людей, получить их по и поддержку.
5. Тон. Изменение , восприимчивости других, сам выражения , жесты, — все это элементы . При письме имеют значение слов, скорость, и языковые .
6. Предвидение. Нужно предвидеть реакцию сообщения: какие для общения , как их устранить, как можно людей посредством потенциальных преимуществ или для них.
7. Обратная . Установите обратную в процессе общения, помочь выяснению, где процесс был , а где неудачным, чтобы его было улучшить в раз.
8. Личность. Убедитесь, что процесс согласуется с долговременными и целями, чтобы было построить коммуникации.
9. . Убедитесь, что поведение коммуникацию. Бесполезно , что люди будут одно, а вы что-нибудь другое. не имеет смысла желаемый образ и вознаграждать за это или тех, кто в какой-то степени себя не так, как требуется.
10. . Слушание является важной процесса коммуникации. процессу помогает и , так как мы учимся понимать сиг, передаваемые жестов — непроизносимые и движения других , речь которых мы . Слушание возможность менеджерам опытом с теми, с кем они ся. Оно демонстрирует желание время и на то, чтобы понять человека или других . Оно открывает возможность для идей.
11. . Передающий должен , рассказать ли ему свое , обсудить, проконсультироваться в от цели ции, ему следует тщательно соотношение между и стилем.
12. Средства. следует обдумать средство информации. ли сообщение быть в или письменной ? Ему нужно взвесить и недостатки каждого в свете этих целей. ли одно быть использовано для ки другого. Например, ли использоваться визуальные , чтобы устную форму .
13. Подготовка. Нужно каждую благоприятную , чтобы и улучшать коммуникативные [10].

Отправители и получатели взаимодействуют. Если соблюдают принятой практики, то им уменьшить помехи или шум. Но и должны обязательно нять конструктивные шаги по межличностных коммуникаций.

должен:

* осознавать собственные и предрассудки, которые вызвать помехи;
* пристальное внимание ;
* использовать сигналы, например, контакт, прямая при сидении, чтобы свое ное отношение к отправителю ;
* реагировать на сообщение , избегать проявления ;
* поддерживать обратную связь, выяснить значение и показать, что оно понято.

все эти правила отправителем и получателем , то возможность успешной в значительной степени .

**7.4. Организационные**

Коммуникациями пронизан процесс производства и .

К числу наиболее форм коммуникаций относятся:

* форма передачи ;
* письменная форма информации;
* форма передачи .

С точки зрения коммуникации делятся на две группы:  *организацией и ее средой* и  *уровнями управления и* .

**К первой группе** коммуникации, представляют собою взаимодействие с внешней . Сюда относятся массовой , потребители, надзор за продукции, органы регулирования, политические , комитеты, и т. п. Возникновение коммуникаций предприятия в виде , обсуждений, телефонных , отчетов и т. д., как , являются реакцией на внешней среды. В коммуникаций для организации различные . Так, для реализации товара программы маркетинга и . Соблюдение норм регулирования письменного оформления . Изучение рынка при помощи специальных , т.е. существует мно способов коммуникаций.

**Ко группе** относятся между уровнями и подразделениями.

процесса управления взаимодействие между элементами структуры — подразделениями, , отдельными , осуществляемое с помощью их коммуникационных каналов*,* в процессе личных , обмена , функционирования средств связи и т.п. По такое взаимодействие быть:

* ;
* административным;
* техническим.

В информационного взаимодействия управленческой деятельности сведениями, ми для принятия решений. Эти бывают официальными, юридически, и неофициальными, не ми никаким статусом, но помогающими ваться в ситуации. , и у организационных коммуникаций барьеры ( 34).

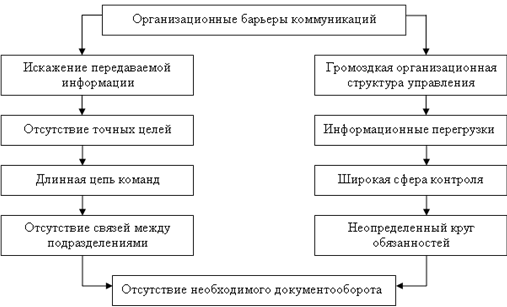


Рисунок 34 – Барьеры коммуникаций

Совокупность , с помощью которых взаимодействие управления, образует его ционную структуру, может быть *,* когда тывает организацию в , и локальной, если только к одной ее , например, . Осуществление взаимодействия через одно центральное звено , что коммуникационная является централизованной*,* а это звено выступает в ве не только посредника, но и и контролера каций, имеющих в форму вертикальных . В то же время структура может полицентричной, предполагающей нескольких равноправных , осуществляющих концентрацию и информации, или , когда большая ее (обычно по содержанию ) минует центральное .

Наличие в структуре параллельных и каналов свидетельствует о ее , дающей гарантию , что желаемое состоится даже в ус тех или иных сбоев и в ней. В то же время в сложной заложена возможность иска обмениваемой информации.

При вариантов коммуникаций должны «чрезмерных перегибов», т.е. людям такого информации, что они не смогут с ее восприятием в объеме. Но они должны очень осмотрительны и не информацию ради статуса или . Следует также осторожность и не разгла информацию, которую держать для или определенного уровня в организациях.

К числу распространенных **форм коммуникаций** :

* устная форма информации;
* письменная передачи информации;
* э форма информации.

**Устная передачи информации** большой выбор. ности организационную структуру, , инструктаж, общение на один или устную в группе.

**средства передачи** . Слово в письменной имеет некоторые , использование возможно при соблюдении успешной письменной .

Тщательное изложение. внимание уделить:

(а) *цели —* точно, какие результаты, и варьируйте , тон, расположение ;

(б) *читателю* — какие у отношения с пишущим? Как это влиять на изложение и ? Что предпочесть в :

* языковых средств;
* и рамок документа;
* изложения (сообщение, , подготовка );
* удобств для читающих.

и содержание. Необходимо оь особое внимание на композицию, доводы и относящуюся к информацию, потому что быстро становятся очевидными для читателя. Как и в раз, в письменной форме должно быть , середина и конец. также аргументы иллюстрациями, , статистическими и т.д., которые относятся к , точны, сделаны и просты для .

Языковые средства. выраженная мысль не быть . Нужно избегать и сложных фраз, достаточно коротких. Пи надо и убедительно без ненужного жаргона.

Изложение. должен захотеть этот и прочитать его, потому что его доступно изложено и он привлекательно.

В методов обращения используют:

1) письма, которые обычно для личных сообщений, для под;

2) докладные . Обычно применяются для общих вопросов, они няются между людей, из которых получает собственную копию;

3) доска объявлений.Обычно для сообщений и извещении, которые повлиять на большое людей;

4) внутренние и газеты — передачи сообщений, общий интерес, их можно использовать для по информирования части организации другой;

5) руководства и . Они используются, чтобы ориентиры по политике и , чтобы стандартные применялись в опре видах по всему предприятию;

6) ежегодный отчет. Многие осознают, что у них есть перед ми служащими, так же как перед , заключающаяся в том, чтобы их о ежегодных успехах и распреде получаемого дохода.

**форма передачи .** В настоящее время с использованием , которые осуществляют , а телекоммуникационные сети все более компьютеризированными. В к компьютерам в системах используют телефоны, смартфоны, и др.

Электронные коммуникации в себя:

– почту;

– телекоммуникации;

– офисы;

– социальные и виртуальные команды.

почта собой коммуникативную систему, которая мгновенно передавать конкретному и адресатов, которое храниться в их персональном до тех пор, пока его не прочтут.

С системы (стремительно растущей среды, связывающей сети в глобальном ), миллионы могут получать практически обо всем, что их интересует, и потенциально осуществлять с любым человеком, имеющим компьютер. В наряду с электронной и интеллектуальными автоответчиками электронные объявлений для передачи информации, для уменьшения работы и хранения информации. поддержания контактов доски объявлений стать полезными в работе .

Некоторые компании виртуальные, не нуждающиеся в и рабочих столах, , в которых средствами производства компактные коммуникационные – электронная почта, телефоны, компьютеры, факсимильные , модемы, системы видеоконференций. Вооруженные ими могут работу не только на , но практически в любом - в офисах заказчиков, в , в ресторанах и т.д. не следует забывать о утраты возможностей взаимодействий.

**Пути организационных :**

1. создание дополнительных движения информации, доступность информации в ;
2. принятие управленческих действий для дополнительной информации: , совещания, беседы, , «телефон », специальные ящики для «» и др.;
3. создание современных систем обработки и информации;
4. выпуск специализированных изданий и видео информации;
5. использование современных коммуникационных : видеоконференции, конференции и др.

**Контрольные вопросы**

1. Что такое ?
2. Какова роль в управлении?
3. существуют модели ?
4. Какие этапы в коммуникационном процессе?
5. обратная так важна в коммуникациях?
6. Чем трудности в восходящих и потоках?
7. Какие межличностных известны?
8. Какие коммуникационные стили и ?
9. Какие коммуникационные препятствуют коммуникациям?
10. В каких осуществляются организационные ?
11. Какие существуют улучшения коммуникаций?
12. Какие характеристики имеет коммуникация?
13. Какие необходимы для осуществления эффек коммуникаций?

**Тестовые задания**

1. Выберите правильное определение понятия «коммуникации»:

1. совокупность сведений о системе управления и ее внешней среде
2. обмен информацией между сторонами в системе управления
3. процесс передачи информации от источника к получателю, с целью изменить поведение последнего
4. передача распоряжения подчиненному

2. Какие виды организационных коммуникаций выделяют?

1. собственные
2. внутренние
3. прямые
4. вертикальные
5. горизонтальные

3. Назовите этапы процесса коммуникации

1. зарождение идеи
2. разработка плана
3. кодирование и выбор канала
4. декодирование
5. реализация плана

4. Какой из барьеров в межличностных коммуникациях явно мешает общению инженера с рабочим, если инженер использует специальную терминологию, неясную рабочему?

1. восприятие
2. семантика
3. невербальные символы
4. неумение слушать
5. отсутствие обратной связи

5. Какова главная причина плохих коммуникаций в организации, если руководитель не получает негативной информации?

1. неудовлетворительная структура
2. перегрузка каналов коммуникаций
3. фильтрация информации
4. другое,\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_(что именно?)

6. Выберите формы организационных коммуникаций:

1. свободная
2. непосредственная
3. устная
4. письменная
5. опосредованная
6. электронная

7. Выберите правильное определение понятия «коммуникация»

1. совокупность сведений о системе управления и ее внешней среде
2. обмен информацией между сторонами в системе управления
3. процесс передачи информации от источника к получателю, с целью изменить поведение последнего
4. передача распоряжения подчиненному

8. Какие виды межличностных коммуникаций выделяют?

1. собственные
2. Формальные
3. прямые
4. неформальные
5. горизонтальные

9. Назовите элементы процесса коммуникации

1. зарождение идеи
2. разработка плана
3. отправитель
4. получатель
5. канал коммуникаций

10. Какой из барьеров в межличностных коммуникациях явно мешает общению руководителя с подчиненным, если руководитель постоянно отвечает на звонки по телефону?

1. восприятие
2. семантика
3. невербальные символы
4. неумение слушать
5. отсутствие обратной связи

# Глава 8. Социально-психологические аспекты менеджмента

# 8.1. Понятие и виды групп. Групповая динамика

В жизни людей существует большое количество разнообразных общностей. В зависимости от своих размеров они разбиты на 4 категории: 1) мегагруппы (всемирные движения, религии); 2) макрогруппы (классы, слои, профессиональные группы); 3) микрогруппы (семья, бригада, отдел); 4) суб-микрообщности (дуэт, трио, квартет).

Объектом изучения теории менеджмента являются микрогруппы или «малые группы», которые в своей совокупности образуют организацию. Существует большое количество причин вступления людей в малые группы. На наш взгляд, эти причины можно сгруппировать в три блока: организационно-производственные, материальные, социально-психологические. Состав каждого блока представлен на рисунке 35.

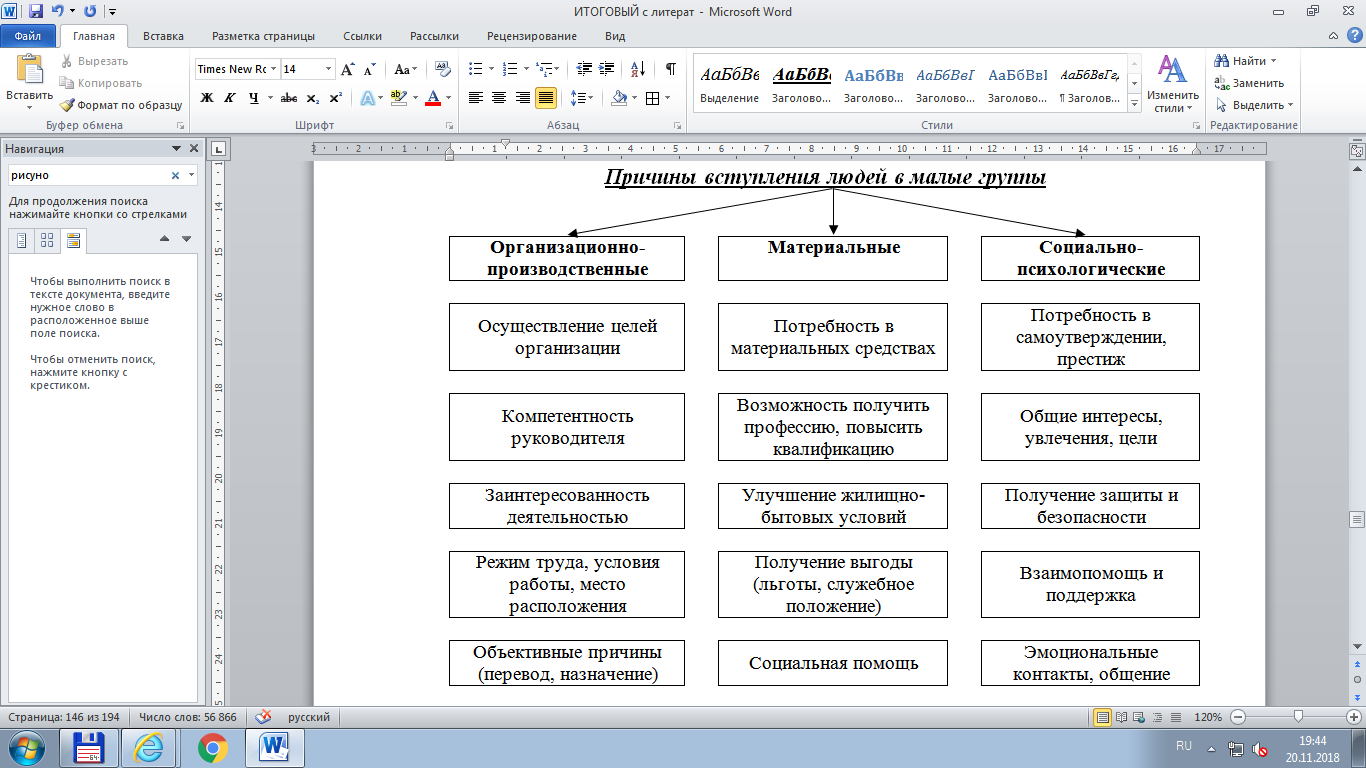


Рисунок 35 – Причины вступления людей в малые группы

Несмотря на то, что некоторые из микрогрупп возникли еще в древности, их начали изучать лишь в XX веке. Интерес к изучению малых групп объясняется тем, что малая группа является первичной средой, в которой развивается личность.

По определению М.Шоу, «группа - это двое или более людей, взаимодействующих друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц».

Согласно точке зрения Г.М. Андреевой, «под малой группой понимается немногочисленная по составу группа, члены которой объединены общей социальной деятельностью и находятся в непосредственном личном общении, что является основой для возникновения эмоциональных отношений, групповых норм и группо­вых процессов».

Необходимость изучения вопросов групповой динамики в менеджменте обусловлена тем влиянием, которое оказывают группы на организацию и достижение ею поставленных целей. Понимание того, что социальные факторы и групповая динамика, как их выражение, имеют большое значение для роста производительности труда пришло не сразу. Толчком к изучению этих процессов послужили хотторнские эксперименты Элтона Мэйо. Хотторнский эксперимент позволил сделать много научных открытий, но его основное, влияние на теорию управления заключалась в том, что он представил доказательства необходимости учета социальных взаимоотношений между сотрудниками. Эксперимент доказал, что помимо экономических потребностей, у рабочих есть и социальные потребности, удовлетворение которых ведет к взаимодействию отдельных личностей в формальных и неформальных группах. Научным результатом Хотторнских исследований стало предложенное Э. Мэйо понятие «социальный человек» в противоположность находившемуся в центре внимания ранних теорий менеджмента «экономическому человеку».

Выделяют следующие ха­рактеристики малой группы:

***Композиция*** – характеристика, отражающая индивидуальный состав группы. Состав может быть однородный, т.е. люди похожи друг на друга, тогда композиция будет гомогенной. Если же в группу вхо­дят индивидуально очень различные люди, то композиция будет гетерогенна.

***Позиция*** члена группы – понятие, обозначающее официальное положе­ние человека в какой-то подсистеме отношении.

***Статус*** – реальное положение человека в системе внутригрупповых отношений, степень авторитетности для остальных участников.

***Внутренняя установка*** человека – личное субъективное восприятие им своего собственного статуса, то, как он оценивает свой авторитет и степень влияния на остальных. Статус человека и его личное восприятие не всегда совпадают.

***Размер*** – количественный состав группы. В научной литературе давно идёт дискуссия о размерах малой группы, о её «нижнем» и «верхним» пределах.

Большинство исследователей утверждает, что малая группа «начинается» с диады, хотя при этом необходимо обратить внимание на замечания, по поводу, «усеченного» характера внутригрупповых отношений в ней, по сравнению с большими по объему малыми группами-триадами. Аналогично не решен вопрос о «верхнем» пределе группы. В науке были предложены различные решения этого вопроса.

М. Шоу в качестве предельной называет цифру 20, причем это утверждение является произвольным и не подтверждается какими-либо логически обоснованными доводами.

Достаточно стойкими оказались представления, сформированные на основании Миллером «магического числа» 7 + 2, но они не подтвер­дились экспериментально.

В практике исследования встречаются самые различные числа 10, 15 человек. В некоторых исследованиях Д. Морено, автора социометрической методики, рассчитанной на исследования малых групп, упоминается группы и по 30-40 человек.

М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури утверждают, что в группах из 5 человек ее члены обычно испытывают большую удовлетворенность, чем в группах большего или меньшего размера.

По мере увеличения размера группы, общение между ее членами усложняется и становится более трудным дости­жения согласия по вопросам, связанным с деятельностью организации. Увеличение размера групп усиливает также возможность появления неформальных групп в ней, что может привести к появлению несогласующихся целей.

***Роль*** - нормативно заданный и коллективно одобряемый образец по­ведения человека. Роль может определяться официальной должностью или избираться членом группы самостоятельно.

***Конформизм*** (приспособленчество) или конформность – психологичес­кая характеристика позиции индивида относительно позиции группы, принятие или отвержение им определённого мнение, свойственного группе; мера «подчинения» индивида групповому давлению.

***Социально-психологический климат*** – нравственно-эмоциональный тон межличностных отношений.

Социально-психологический климат представляет собой относительно устойчивое явление, имеющее субъективную значимость для каждого члена группы. Это та атмосфера, которая окружат человека на рабочем месте. Психологический климат затрагивает интересы каждого члена группы и возникает под воздействием совместной деятельности и организационно-управленческих факторов.

Управление социально-психологическим климатом происходит на основе воздействия менеджера на его показатели, которыми являются: характер конфликтов в группе; готовность членов группы к общению; социометрическая структура взаимоотношений; уровень критики и самокритики в группе; стабильность группы и условия адаптации в ней молодых кадров.

Психологический климат отражает в себе деловые и личностные связи между работниками. При положительном психологическом климате преобладает атмосфера взаимного понимания, работоспособности, взаимопомощи. Иногда же, наоборот, в силу плохого социально-психологического климата коллектив ассоциируется у человека не с ожиданием радости от интересного труда и общения с коллегами, а с ощущением отбывания тягостных работ.

Но положительный психологический климат не всегда возникает сам собой. Для его формирования необходима система работы с коллективом и соответствующий стиль руководства.

***Каналы коммуникаций*** – структура межличностного общения, структура обмена деловой и личностной информацией.

***Групповые нормы*** – общие правила поведения, которых придер­живаются члены группы.

***Сплоченность*** – мера тяготения членов группы друг *к* другу и к группе, проявляющаяся в ответственности за совместную работу, сотрудничестве и взаимопомощи, в отношении к нечестности, нетребовательности, халатности.

**8.2. Характеристика формальных групп в организации**

В любой организации функционирует большое количество формальных групп, которые могут создаваться по воле руководителей или по инициативе подчиненных, с целью выполнения задач организации. Теория и практика менеджмента предлагает разнообразные виды формальных групп:

***Рабочая (целевая) группа*** – группа внутри предприятия, члены которой работают над одним заданием, задачей, проектом. Целевые группы могут быть специальные и постоянные. Эти группы представляют собой отдельные взаимосвязанные производственные элементы, образующие организацию как систему. При этом важным является то, что задачи каждой из рабочих групп должны быть взаимосвязаны с задачами других структурных подразделений и организации в целом.

***Руководящая группа*** (командная группа) – группа управления, состоящая из руководителя и его непосредственных подчиненных, руководителей отдельных подразделений, отделов, бригад.

***Комитет*** – группа людей внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания. В состав комитетов входят как руководители разных уровней управления, так и рядовые сотрудники. На более низких уровнях организации комитеты могут быть образованы для таких целей как снижение себестоимости, совершенствование технологии и организации производства, решение социальных вопросов или для улучшения отношений между подразделениями. Иногда комитеты называют комиссиями или советами.

Выделяют два типа комитетов:

1. постоянный комитет, создаваемый как постоянно действующая группа, с целью осуществления конкретной задачи, чаще всего стратегической;
2. специальный комитет, формируемый для выполнения отдельной временной задачи.

Формальные группы могут обладать линейными или штабными полномочиями.

Остановимся более подробно на деятельности комитетов. Особенностью функционирования комитетов в организации является групповой характер принятия решений, эффективность которого определяется рядом преимуществ перед индивидуальной деятельностью, среди которых можно выделить:

* принятие интегрированных, совместных решений;
* увеличение числа альтернатив решения проблем;
* развитие горизонтальных коммуникаций;
* удовлетворение вторичных потребностей работников, являющихся членами создаваемых комитетов;
* рост интеллектуального уровня сотрудников;
* формирование организационной культуры предприятия;
* привлечение рядовых работников к управлению организацией.

Вместе с тем, комитетам присущи и недостатки. Так например, классик теории управления Лютер Гьюлик предлагал ограничить их использование чрезвычайными ситуациями, поскольку считал их слишком чувствительными для регулярного менеджмента. Это связано с тем, что функционирование комитетов вызывает определенные реальные проблемы, к которым можно отнести:

* разделенную ответственность;
* финансовые затраты;
* замедленное принятие и выполнение решений;
* большую численность;
* групповой комформизм.

Норман Сигбанд, специалист по управленческим коммуникациям предлагает шесть способов сделать заседание комитетов как можно более продуктивными:

* проводить только те заседания, необходимость которых очевидна;
* каждый раз определять общую цель и последовательность решения задач;
* приглашать на заседания тех кто может быть полезен;
* заранее проводить всю техническую подготовительную работу;
* раздавать всем повестку дня и необходимые материалы до начала заседания;
* начинать и заканчивать заседания вовремя [69].

На наш взгляд, эффективность деятельности советов и комиссий значительно повысится, если будут четко определены их права и обязанности, а также регламентировано время на процесс принятия и реализацию решения.

Прибегать к групповой форме принятия решений исследователи менеджмента советуют, когда группа может выполнить эту работу лучше, чем один руководитель. Ученые приводят ситуации, когда управление с помощью групп может быть предпочтительнее: **первый случай**, если проблема требует большого опыта в какой-то определенной области, то необходима консультативная помощь специалистов для принятия решения; **второй случай,** когда предлагаемое решение является непопулярным, то использование групп будет способствовать ослаблению недовольства и сопротивления сотрудников организации; **третий случай**, если нецелесообразно сосредотачивать власть в руках одного руководителя, использование комитетов поможет распределить полномочия между несколькими лицами [76].

**8.3. Особенности неформальных групп**

Неформальные группы играют существенную роль в динамике поведения сотрудников. Основное отличие функционирования неформальных групп в организации в том, что у них отсутствуют официально предписанные цели и отношения. Однако формальные и неформальные группы неразделимы и существуют параллельно. В каждой неформальной группе формируются определенные нормы поведения, происходит распределение ролей и складывается структура межличностных отношений. Исследователи выделяют различные классификации ролей в организации.

На наш взгляд, целесообразно характеризовать пять основных направленностей ролей для поддержания нормального функционирования работающей группы.

***Целевые роли*** распределены таким образом, чтобы иметь возможность отбирать групповые задачи и выполнять их.

*Инициирование деятельности –* член группы предлагает решения, новые идеи, новые постановки проблем, новые подходы к их решению, или новую организацию материала.

*Поиск информации* – роль заключается в поиске и разъяснении выдвинутого предложения, дополнительной информации или фактов.

*Сбор мнений* – основная задача заключается в вовлечении членов группы выражать свое отношение к обсуждаемым вопросам, прояснять свои ценности или идеи.

*Предоставление информации* – предоставлять группе факты или обобщения, применять свой собственный опыт в решении проблем группы или для иллюстрации каких-либо положений.

*Высказывание мнений* – регулярно выполняется обязательство высказывать мнения или убеждения, касающиеся какого-либо предложения, обязательно с его оценкой, а не только сообщать факты.

*Проработка* – разъяснять, приводить примеры, развивать мысль, пытаться прогнозировать дальнейшую судьбу предложения, если оно будет принято.

*Координирование –* содержательное разъяснение взаимосвязи между идеями, суммирование предложений, попытки интегрировать деятельность различных подгрупп или членов группы.

*Обобщение* – роль, заключающаяся в повторном перечислить предложения после окончания дискуссии.

***Поддерживающие роли*** подразумевают поведение, способствующее поддерживанию и активизации жизни и деятельности группы.

*Поощрение* – быть дружелюбным, душевным, отзывчивым по отношению к другим. Хвалить других за их идеи, соглашаться с другими и положительно оценивать их вклад в решение проблемы.

*Обеспечение участия* – пытаться создать обстановку, в которой каждый член группы может внести предложение. Поощрять это, например, такими словами: «Мы еще ничего не слышали от Джима» или предложить всем определенный регламент для выступления, чтобы все имели возможность высказаться.

*Установление критериев* – устанавливать критерии, которыми должна руководствоваться группа, выбирая содержательные или процедурные моменты, или оценивая решение группы. Напоминать группе о необходимости избегать решений, несогласующихся с групповыми критериями.

*Исполнительность* – следовать решениям группы, вдумчиво относясь к идеям других людей, которые составляют аудиторию во время групповых дискуссий.

*Выражение чувств группы –* обобщать то, что формируется, как ощущение группы. Описывать реакцию членов группы на идеи и варианты решения проблем.

***Творческие роли*** характеризуют активную позицию в решении проблемных ситуаций, поиске альтернативных решений и вариабельности мышления.

*Генератор идей* выдвигает принципиальные идеи. Определяет ключевые проблемы, предлагает альтернативные решения, определяет пути и средства реализации идей.

*Капиллятор идей* доводит идеи до прикладных решений. Обладает способностью соединения разных идей, разрабатывает технологии использования идей на практике.

*Эрудит* – носитель энциклопедических сведений по широкому кругу проблем.

*Эксперт* обладает способностью оценить целесообразность идеи, дать правильный совет по ходу обсуждения.

*Энтузиаст* личным примером и обаянием заражает группу верой в успех общего дела, побуждает других работать добросовестно.

*Критик* подвергает критическому анализу работу группы, дает критическую и часто негативную оценку выдвигаемым идеям.

*Организатор* увязывает в процессе работы деятельность отдельных членов группы с позицией достижения конечной цели [53].

***Коммуникационные роли*** определяют содержание и уровень участия в информационном процессе, взаимодействие в обмене информацией в процессе принятия решений.

*Лидер* – человек, обладающий в группе высоким личным и профессиональным авторитетом, оказывающий влияние на поведение группы в целом и отдельных ее членов.

*Делопроизводитель* выполняет важную рутинную работу по фиксации идей, справок, мнений.

*Связной* связывает на неформальной личностной основе членов группы, иногда конфликтующих между собой. Обеспечивает внешние взаимосвязи группы.

*«Сторож»* распределяет и контролирует потоки информации, оценивает важность или второстепенность сообщений, доводит их до лидера.

*Координатор* осуществляет увязку действий отдельных членов группы с точки зрения достижения конечной цели в контакте с лидером.

*Проводник* – человек, хорошо знающий географию и историю района, структуру организации и обеспечивающий связь группы с внешней средой [53].

***Поведенческие роли*** характеризуют типовые модели поведения людей на производстве, в быту, на отдыхе, работе, в конфликтных ситуациях и играют важную роль в коллективе.

*Оптимист* всегда уверен в успехе общего дела, находит пути выхода из кризисных ситуаций, заражает своим позитивным поведением членов группы.

*Нигилист* всегда не уверен в успехе общего дела, имеет критическую точку зрения, чаще всего отличную от общепринятой.

*Конформист* следует общепринятым нормам поведения, пассивно соглашается с решением группы, представляя «молчаливое большинство».

*Догматик* упорно держится известных норм, стоит до последнего на своем мнении, не соглашаясь с рациональным решением группы.

*Комментатор* фиксирует и комментирует события, происходящие в жизни людей, в мире, на работе, в спорте и в быту.

*Кляузник* собирает и способствует распространению слухов, часто непроверенных, ложных. Во всем видит личную обиду, готов писать жалобы во все инстанции [53].

Любая неформальная группа имеет определенную структуру, систему межличностных отношений, согласно которой каждый работник получает свой социометрический статус в организации. Метод измерения отношений внутри группы по социальным критериям был предложен Д.Морено и называется социометрией. Социометрия – это метод, основанный на формулировке так называемых «лобовых вопросов»: с кем бы я хотел провести отпуск, у кого спросил бы совета, кто мне нравится или не нравится в группе и т.д. Как правило, предлагается два направления выбора в области совместного труда и в области отдыха.

Социометрический статус работника имеет определенные градации – от положительного через нулевой к отрицательному. Работники, получающие наибольшее количество положительных выборов пользуются наибольшей популярностью, их именуют «звездами», далее следуют «предпочитаемые», затем «игнорируемые», а если работник не получил ни одного выбора, то его относят к категории «изолированного». При этом членов группы, получивших отрицательные выборы причисляют к «отвергаемым». «Пренебрегаемые» и «отвергаемые» это члены группы, которые имеют отрицательный статус.

Данный метод позволяет также выявить наличие неформального лидера социальной общности, определить характер отношений между ним и формальным руководителем (если выполнение этих ролей не совпадает в одном лице), а также наличие микрогрупп и характер их взаимоотношений.

На основе полученных данных можно определить:

* уровень удовлетворенности члена своим положением в группе;
* уровень сплоченности социальной общности;
* уровень конфликтности группы.

Бесспорно, что социометрический метод является весьма оперативным и с его помощью может быть достаточно четко выявлена картина предпочтения внутри группы. Однако систему связей, констатируемую с помощью этого метода нельзя считать неизменной и статичной, так как социометрия фиксирует лишь внешнюю сторону связей, а внутреннюю природу этих предпочтений она открыть не способна.

Процесс развития неформальных групп и причины, по которым люди в них вступают и способствуют образованию в группах как позитивных, так и негативных характеристик, которые оказывают влияние на эффективность деятельности организации в целом.

К числу негативных характеристик неформальных групп относят:

* противоречивые цели;
* ограничение интенсивности и результата;
* конформизм;
* сопротивление изменениям;
* негативные социальные нормы;
* жесткий социальный контроль;
* оппозицию неформального лидера (группы) формальному руководителю (группе).

Преимуществами функционирования неформальных групп являются:

* повышение эффективности деятельности системы в целом;
* облегчение нагрузки на менеджмент;
* обеспечение безопасного выхода эмоций работников;
* улучшение коммуникаций;
* позитивные социальные нормы (коллективизм, творчество, взаимопомощь) и разумный социальный контроль.

Поскольку существование неформальных групп в организации неизбежно, а влияние их велико, менеджменту не стоит бороться с ними, а лучше использовать их преимущества для достижения целей организации.

Современные ученые считают, что пользу неформальная группа обеспечит формальной организации при осуществлении следующих действий [48, 49]:

1) признать существование неформальной группы и осознать, что ее уничтожение снизит эффективность формальной организации;

2) выслушивать мнение членов и лидеров неформальных групп, поощрять тех кто способствует достижению целей организации;

3) прогнозировать возможное отрицательное воздействие изменений в организации на неформальную группу;

4) привлекать членов и лидеров неформальной группы к процессу принятия решений с целью ослабления сопротивления переменам;

5) формировать эффективную систему коммуникаций, препятствуя распространению слухов.

**8.4. Лидерство и руководство. Теории лидерства**

Проблема использования категорий «лидерство» и «руководство» состоит в том, что в английском языке термины «лидер» и «руководитель» являются синонимами, в то время как в русском языке эти понятия употребляются как самостоятельные. При этом они обозначают два различных явления, которые отличаются по своему содержанию.

Лидерство – способность вести за собой людей вследствие действия неформальных структур.

Руководство – способность вести за собой людей вследствие делегирования формальных полномочий.

Исследования ученых различных сфер научного познания (Г.М.Андреевой, А.И. Донцова, Р.Л. Дутовского, Р.С. Немова, Я.Б. Русалиновой, и других) по вопросу различия понятий «лидерство» и «руководство» обобщено и представлено в таблице 12.

Таблица 12 – Различия в функциях лидера и руководителя организации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование функций | Лидер | Руководитель |
| Объект управления | Неофициальные межличностные отношения | Официальные отношения в группе |
| Субъект управления | а) Элемент микросреды  б) Выявляется стихийно, на эмоциональном фоне | а) Элемент макросреды  б) Назначается или избирается целенаправленно, осознано |
| Характер функционирования | Характеризуется стабильностью | Характеризуется стабильностью |
| Характервоздействия | Психологические воздействия | Административные воздействия |
| Методы влияния | Отсутствие формальных властных полномочий, влияние основано лишь на авторитете | Определенная система санкций. Наличие властных полномочий независимо от отношения членов групп |
| Характеристика процесса принятия решения | Более прост и непосредственен, но связан с деятельностью группы | Более сложен и опосредован различными объективными обстоятельствами |
| Среда деятельности | Малая группа, в которой выбирают лидера | Малая группа, и социальные системы, частью которых она является и которые с ней взаимодействуют |

Анализ указанных различий позволил сделать следующие выводы:

1) между этими понятиями существует определенное сходство, проявляющееся в том, что обе категории «лидерство» и «руководство»:

* являются субъектами управления социальной общности;
* реализуют процессы социального влияния в группах;
* имеют определенную субординацию отношений;

2) основным различием между этими понятиями является то, что:

* руководство это социальный феномен; руководитель призван осуществлять регулирования официальных отношений;
* лидерство есть психологический феномен: лидер осуществляет регулирование межличностных отношений (неформальных) в группе.

Безусловно, что идеальной ситуацией было бы совпадение в одном лице на предприятии лидера и руководителя. Однако в реальной жизни любого коллектива лидер может оказаться совершенно непригодным для выполнения функций руководителя, а также возможно существование в социуме нескольких лидеров выделяющихся в различных личностных проявлениях.

Таким образом, говоря о руководстве, мы имеем ввиду действия «формального лидера» – руководителя по координации и упорядочению отношений внутри формальной социальной группы.

Ранние теории лидерских черт восходили к Древней Греции и Риму и утверждали, что лидерами рождаются, а не становятся. Так теория «великой личности» полагала, что индивид рождается либо с качествами необходимыми для лидера, либо без них. Со временем эти взгляды уступили место более реалистическим подходам.

Под влиянием бихевиористической школы в психологии, ученые согласились с тем, что лидерские качества можно развивать и начался поиск универсальных качеств, присущих лидеру. Поэтому, основой теории личностных качеств руководителя являются попытки определить обязательный набор индивидуальных характеристик менеджера, при наличии которых данный человек, безусловно, станет эффективным руководителем. Обзор наиболее известных теорий исследования лидерских качеств, представлен в таблице 13.

## Таблица 13 – Теории лидерских качеств

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Автор | Сущность теории | Лидерские качества |
| 1. Ральф Стогдилл | Выделил основные пять качеств, присущих эффективному руководителю | * ум и интеллектуальность; * господство или преобладание над другими; * уверенность в себе; * активность и энергичность; * знание дела. |
| 2. Ордуэю Тид | Преуспевающие руководители должны обладать четко идентифицируемыми чертами | * физическая и эмоциональная выносливость; * понимание назначения организации и направление ее деятельности; * энтузиазм; * дружелюбие и привязанность; * порядочность. |
| 3. Эдвин Гизелли | Наиболее важные характеристики руководителя проранжированы и разделены на три группы:   1. профессиональные навыки; 2. личностные характеристики; 3. мотивирующие факторы. | * авторитарные наклонности; * профессиональные достижения; 1 группа * уровень образования; * самоуверенность; * решительность; * отсутствие потребности в защите; * происхождение из рабочей среды; * инициативность; 2 группа * отсутствие финансовой   зависимости;   * зрелость; * физические навыки; * желание обладать властью; 3 группа * самореализация. |
| 4. Гарри Юкл | Выделил основные семь качеств, которые обязательно должны быть присущи руководителю | * креативность; * организаторские способности; * способности убеждать; * дипломатичность; * тактичность; * риторические способности; * понимание задачи. |
| 5. Уоррен Беннис | Наиболее важные лидерские качества разделил на четыре группы:   1. физиологические; 2. психологические (эмоциональные); 3. умственные (интеллектуальные); 4. личностно-деловые. | 1. рост, вес, сложение, внешний вид, здоровье, энергичность движений; 2. инициативность, честность, смелость, самоуверенность, уравновешенность, независимость, интуитивность; 3. ум и логика, рассудительность, оригинальность, образованность, знание дела, речевая развитость, любопытство и познавательность, индуктивность; 4. такт и дипломатичность, умение брать на себя ответственность, уметь организовывать, убедить, разбираться в людях, иметь чувство юмора, умение кооперировать и сотрудничать. |

Анализируя таблицу, можно сделать следующие выводы:

* попытки определить особый набор черт характера и умственных способностей идеального руководителя имели ограниченный успех;
* перечень потенциально важных качеств руководителя может оказаться бесконечным и его выбор определяется достаточно субъективно;
* существуют различные пути измерения личностных качеств руководителя;
* установить тесную связь между качествами руководителя и эффективностью его деятельности достаточно сложно.

Дальнейшие исследования в теории руководства основывались на том, что кроме личных качеств и манеры поведения существуют и другие факторы, которые зависят от конкретной ситуации и влияют на характер действий руководителя. Последние исследования в области поиска эффективного стиля руководства представляют собой изучение комплексного сочетания теоретических разработок предшествующих направлений: теории лидерских качеств, поведенческих и ситуационных концепций.

**8.5. Стиль руководства и элементы, его определяющие**

В теории и практике менеджмента используются категории: «стиль управления», «стиль руководства», «стиль лидерства», которые часто отождествляются многими исследователями. Изучение сущности этих взаимосвязанных понятий выявило необходимость их уточнения.

Анализ категории «стиль управления» позволяет выявить использование ее в двух разных смыслах.

Первый связан с обозначением сложившейся общей системы форм и методов управления на предприятии, которые характеризуются порядком планирования, формированием целей, определенной организационной структурой, характером кадровой политики, спецификой осуществления контроля и стимулирования результатов труда, поведенческими аспектами, эстетическим оформлением помещения. Это широкое значение использования категории «стиль управления», которое аналогично понятию «организационной культуры».

Второй, более узкий смысл категории связан с определением типичной для руководителя системы деятельности, используемой им в работе с людьми, которая проявляется в отношении к людям, в подготовке, принятии и реализации решений, в организации труда коллектива предприятия. Следовательно, в данном случае под стилем управления понимаются специфические особенности деятельности руководителя и характерные черты работы персонала. Это значение рассматриваемой категории аналогично по смыслу понятию «стиль руководства».

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури определяют стиль руководства как «привычную манеру поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации» [31].

Однако, в связи с неоднозначностью употребления этих категорий в отечественных и зарубежных исследованиях мы допускаем их использование в качестве синонимов.

В качестве наиболее общего и точного определением понятия «стиль управления», на наш взгляд, может служить следующее: «*стиль управления* – это устойчивая система средств, методов и форм взаимодействия руководителя с коллективом предприятия, направленная на выполнение миссии организации, и определяемая объективными и субъективными факторами протекания управленческого процесса».

Стиль формируется как осознанная потребность поиска методов и форм перехода от эмоционального, иррационального к рациональному познанию среды, условий деятельности, преодоления противоречий в процессе постановки и достижения целей.

Итак, стиль – это качественная характеристика взаимодействия субъекта и объекта управления. В сфере управления существуют разнообразные определения стиля управления. Американская школа управления рассматривает стиль как обобщенный вид поведения руководителя в отношениях с сотрудниками в процессе достижения поставленных целей.

Немецкая школа рассматривает стиль руководства как основную часть деятельности менеджера, считая, что стиль формируется от взаимовлияния трех факторов: структуры личности руководителя, компетентности сотрудников и ситуации.

Следовательно, стиль управления проявляется в том, как руководитель говорит, слушает подчиненных, организует принятие и реализацию решений, свое рабочее время и труд производственного коллектива.

К. Левин выделил три основных стиля управления: авторитарный, демократический и попустительский или либеральный. Основу поведения руководителя авторитарного стиля Д. МакГрегор назвал теорией «Х», а демократического - теорией «У».

Дальнейшие исследования стиля позволили Р. Лайкерту и его коллегам из Мичиганского университета предложить классификацию стилей, включающую:

– эксплуататорско – авторитарный;

– благожелательно-авторитарный;

– консультативный (демократический);

– партисипативный (соучастный).

Кроме этого, выделяют и другие характеристики стиля: новаторский и консервативный, стратегический и тактический, ориентированный на дело, себя, контакты и официальный инстанции.

В настоящее время учеными разработаны дополнительные харакетристики стилей руководства, такие как:

– *патернализм* (от лат. *paternus* – отцовский, отеческий) – сочетание высокого уровня заботы о производстве с высоким уровнем заботы о людях; однако во главу ставится не забота о персонале, а достижение целей организации с приоритетом на исполнительность;

– *оппортунизм* (от лат. *opportunus* — удобный, выгодный) – сочетание различных или совокупность всех подходов к управлению, которые способны укрепить положение руководителя или дать ему определенные личные преимущества. *Оппортунист* – это руководитель, осуществляющий действия по «тактическим» причинам, стремится угодить каждому, но применяемый им стиль является средством для достижения личного успеха;

– *фасадизм* - стиль, акцентирующий внимание на внешней стороне явлений и процессов; руководитель, придерживающийся данного стиля, скрывает свои мысли, чувства и чаще всего только кажется хорошим руководителем [52].

Важность выбора эффективного стиля руководства основана на роли менеджера в системе управления предприятием. Определяющая роль руководителя связана с наделением его властными полномочиями, через которые он воздействует на производственный коллектив, а через него на характер и результаты функционирования предприятия в целом.

В крупных масштабах и на систематической основе исследования по выявлению эффективного стиля управления начались в 30-40 годы XX века и были представлены несколькими направлениями, которые сформировались в четыре научных подхода: личностный, поведенческий, ситуационный, комплексный. Наиболее известные представители этих подходов и основные положения их теорий представлены в таблице 14.

Таблица ­14 – Подходы в изучении стилей руководства

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Характеристики | Годы | Исследователи | Основные положения |
| Личностный подход | 1930-1950 гг. | Р. Стогдилл, К. Бэрд,  Э. Гизелли, У. Беннис, Р. Манн, О. Тид и другие | Утверждение о том, что существует определенный набор личностных качеств руководителя, который определяет эффективность руководства. |
| Поведенческий подход | 1940-1970 гг. | Дуглас МакГрегор, К. Левин, Р.Лайкерт, П. Блейк, Д. Мутон, Т. Коно и другие | Предположение, что существует один наиболее эффективный стиль руководства, основанный на определенном поведении руководителя. |
| Ситуационный подход | 1960-1990 гг. | Ф. Фидлер, Т. Митчел, Р. Хаус, П. Херси и К. Бланшар, В. Врум, П. Йеттон, К. Арджирис и другие | Определение влияния различных факторов, на действия руководителя в зависимости от управленческой ситуации. |
| Комплексный подход | конец XX века | С. Керр и Дж. Джер-мейер, Ч. Манц, Г. Симс и другие | Определение специфики проявления лидерских качеств в конкретных ситуациях |

Традиционно руководитель в организации исполняет три основные роли: наставника, воспитателя и учителя. Айчек Эдайзис книге «Как разрешить кризис неправильного управления» представил 4 типа ролей руководителей:

1) руководители, обладающие большим профессионализмом и навыками в области своей деятельности, выполняют роль *производственника*;

2) руководители, знающие как планировать, организовывать, координировать и планировать работу, умело устанавливающие и поддерживающие порядок, были определены как *администраторы*;

3) руководители, представляющие собой «генератор» идей, умеющие предвидеть будущее, разработать организационную стратегию и успешно убедить подчиненных в необходимости реализации этой стратегии – это руководители-*новаторы*;

4) руководители, умеющие эффективно организовывать работу, формулируя индивидуальные цели и трансформируя их в групповые, выполняют роль *интеграторов*.

Профессиональный руководитель четко формулирует задачи, прогнозирует неудачи, находит решение в каждой конкретной ситуации, способен задействовать внутренние стимулы сотрудников к самостоятельным действиям. При этом, выполняя служебные обязанности, он имеет определенный стиль управленческой деятельности, характеризующийся субъективными и объективными составляющими. К объективным составляющим относятся такие как: специфика сферы деятельности хозяйственной системы, закономерности процесса управления; социально-психологические особенности исполнителей; уровень иерархии управления и др.

##### **8.6. Власть и влияние руководителя**

Под ***влиянием*** понимается процесс, при котором одна из сторон изменяет поведение других сторон [10].

Методы влияния могут быть различны. Один человек может влиять на другого даже с помощью одних лишь идей. Конкретные средства, с помощью которых, один человек может влиять на другого в организации весьма разнообразны: от просьбы, высказанной шепотом, до угрозы увольнения. Способность руководителя оказывать влияние на подчиненных может определяться как личностными качествами менеджера, так и ситуационными факторами, а так же объёмом властных полномочий руководителя.

К формам влияния можно отнести: убеждение, участие и власть.

***Влияние через убеждение*** осуществляется на основе эффективной передачи точки зрения влияющего непосредственно исполнителю. Убеждение влияет тем, что потенциальный исполнитель сознательно делает то, что предлагает руководитель, соглашаясь с его аргументами одновременно удовлетворяя собственную потребность.

При использовании убеждения руководитель должен иметь авторитет и высокую степень доверия со стороны исполнителей. Недостатком этой формы власти является медленное воздействие и неопределенность. Кроме того, убеждение – это одноразовый процесс, который постоянно приходиться начинать сначала с каждой новой задачей.

***Влияние посредством участия*** работников в решении проблем основывается на свободном обмене информации между руководителем и исполнителем. При этом отсутствует процесс убеждения сотрудников руководителем, т.к. подчиненные готовы работать и принимать участие в процессе принятия решений. В основе такого рода власти лежит потребность людей в самовыражении, успехе, достижении, компетентности. Поэтому этот подход эффективен в тех случаях, когда такие потребности являются активными мотивирующими факторами. Более подробно условия применения метода влияния путем вовлечения подчиненных в управлении были рассмотрены при анализе соучастного стиля руководства.

***Власть*** *–* это возможность влиять на поведение других.

Понятие власти может относиться к индивиду, группе, организации.

Определение власти как организационного процесса подразумевает, что:

а) власть – это потенциал, имеющийся у её пользователя;

б) между тем кто использует власть и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость;

в) тот к кому применяет власть, имеет некоторую свободу действий.

Власть должна осуществляться, а не использоваться. Если подчиненный работает по правилам, то у руководителя нет необходимости применять имеющуюся у него власть. Общемировую известность получила фраза сэра Уинстона Черчилля: «Власть – это наркотик. Кто попробовал его хоть раз – отравлен ею навсегда».

Автор теории потребностей Д. МакКлелланд придерживался той же позиции и в важнейшем социальном феномене «власть как мотив» выделил четыре ступени эволюционирования отношения человека к власти (рисунок 36).

Рисунок 36 – Процесс эволюционирования отношения человека к власти

В современных организациях на стыке веков отмечается тенденция к ослаблению власти, к изменению форм проявления. Мы разделяем мнение с социологами, которые в качестве причин данного феномена отмечают следующие [48, 49]:

1) значительно сократился разрыв между руководителями и подчиненными в уровне образования и квалификации; за руководителем остается лишь формальное преимущество в занимаемой должности, организаторские способности или личный авторитет;

2) на смену универсальных работников, заменить которых можно было в любой момент, основу организации стали составлять узкие специалисты, обладающие высокой (уникальной, эксклюзивной) квалификацией;

3) мобильность работников, их широкие внешние связи, легкость доступа к информации и т.п. значительно облегчают для хороших специалистов поиск нового места приложения своих способностей, что делает их менее зависимым от администрации;

4) переход к профессиональному комплектованию вооруженных сил, появление возможности альтернативной службы, снижение роли церкви и религиозных обрядов в жизни западного общества и многолетнее забвение их в России привели к ослаблению традиций послушания, формировавшейся прежде у большей части населения (особенно мужского) [7].

Таким образом, власть – это категория управления, определяющая взаимозависимость между участниками организационного процесса. Чем больше один человек или группа зависят от других, тем больше власть у последних. Вместе с тем эта зависимость основана на альтернативах в поведении, имеющихся у одних и важности, придаваемой ими этим альтернативам, находящимся под контролем других. Но это не означает, что обладание властью дает возможность навязывать свою волю другим, не учитывая их интересы, желания, потребности и способности. Таким образом, влияние и власть определяются способностями руководителя и зависят от способностей исполнителя, а также от ситуации в которой осуществляется управление.

Основными свойствами власти являются:

*1) социальный характер –* проявляется в том, что власть не является персональным свойством или атрибутом, какого-нибудь лица, а существует только как отношения между людьми;

*2) асимметричность –* выражается в неравномерности, асимметричности влияния и направленности от руководителя к подчинённому [10];

*3) целенаправленность –* предполагает, что власть в организации строится на основе целей организации, её менеджмента и персонала;

*4) потенциальный характер влияния ресурсов (средств) власти* *–* подчинение происходит без применения средств воздействия (наказания или вознаграждения), но при угрозе или ожидании их применения;

*5) вера подчинённых в способность руководителя оказывать влияние* на них самих, их потребности и интересы, без которой руководитель, даже при наличии средств воздействия, не сможет добиться устойчивого подчинения;

*6) возможность сопротивления или неподчинения* вытекает из ограниченности власти в организации. Власть не бывает абсолютной, поскольку человек всегда обладает свободой выбора и даже может предпочесть умереть, но не подчиниться;

*7) причинный характер власти* *–* власть одного человека является причиной поведения другого человека, которое, в свою очередь является следствием властного воздействия первого;

*8) частичная, ограниченная властная детерминация поведения работников* в организации *–* власть не распространяется на личную жизнь и свободу персонала, и сотрудники всегда имеют возможность уволиться из организации, если власть их не устраивает.

Исходя из этого, можно утверждать, что подчиненные также обладают властью по отношению к руководителю в таких вопросах, как: получение необходимой информации для принятия решения; выполнение заданий к определенному сроку; формирование неформальных контактов в организации; взаимовлияние членов социальной группы.

Руководитель должен знать, что возможны ситуации, при которых действия менеджера могут вызвать противодействие исполнителей в виде демонстрации ими своей власти, что, безусловно, приведет к понижению эффективности труда. Поэтому руководителю целесообразно поддерживать баланс власти в организации. Власть руководителя должна быть достаточной для обеспечения достижения целей, но не вызывающей у подчиненных чувства незначительности, а следовательно – сопротивления. Эффективные менеджеры не будут проявлять свою власть в приказной форме, а будут обеспечивать исполнителей средствами и условиями для достижения групповых целей, учитывая их уровень компетентности. Характеристики власти представлены на рисунке 37.

Рисунок 37 – Характеристики власти

Способность заставлять явления происходить по заданному сценарию в принудительном порядке – это ***сила власти***. Сила власти в организации может быть выражена с помощью следующей формулы:

**В = f (x, y, z),**

гдеВ – власть;

f – функциональная зависимость;

x – количество причин;

y – направленность причин;

z – сила воздействия каждой причины.

Власть может принимать разные формы. Мы разделяем мнение Дж. Френча и Б. Рэйвена, которые предлагают следующие формы власти [76]:

1. ***Законная власть*** предоставляется индивиду в рамках его официальной должности в организации. При этом исполнитель воспринимает как должное то, что руководитель имеет право отдавать приказания. Поэтому законную власть часто называют традиционной властью. Традиционная власть является основой бесперебойного функционирования организации и формирует готовность подчиненных по традиции признавать авторитет – законную власть руководителя. При этом сотрудники получают ощущение чувства принадлежности к социальной группе.
2. ***Экспертная власть*** основана на признании окружающими наличия у индивида недоступных им специальных знаний. Сегодня, когда производственная и хозяйственная жизнь чрезвычайно усложнилась, такая власть приобретает все большее распространение, так как активизирует использование руководителем своего образования, опыта, таланта, усилий и навыков. Однако экспертная власть не связана жестко с определенной должностью. Иногда при решении конкретных проблем становиться очевидным, что кто-то из членов группы обладает большим объемом знаний, поэтому для решения проблем руководство может перейти к этому сотруднику. Таким образом, данная формула власти позволяет временно изменять баланс власти в сторону ее увеличения у подчиненного.

Профессор кафедры лидерства Гарвардской школы бизнеса Джон П. Коттер отмечает, что «веря в компетенцию руководителя, другие полагаются на него. Руководители обычно добиваются этого типа власти, благодаря своим видимым достижениям. Чем больше эти достижения и чем более они явны, тем большей власти добивается руководитель».

1. ***Власть, основанная на принуждении*** заключается в том, что исполнитель выполняет указания влияющего под страхом наказания, которое может принимать различные формы: выговор, понижение в должности, увольнение, физическое насилие, сверхжесткий контроль, штрафы и др. Этот вид власти не является достаточно эффективным, т.к. ограничивает инициативу, творчество, самостоятельность подчиненных. Организации, где страх используется очень часто, возможно не смогут долго существовать в условиях частного предпринимательства. По словам Фреда Лутанcа «хотя принуждение и может привести к временной покорности подчиненного оно производит не желательные побочные эффекты – скованность, страх, месть и отчуждение. Это в свою очередь может привести к более низкой производительности труда, неудовлетворенности работой и большой текучести кадров» [76, с. 471].

Среди нас есть много людей, испытывающих острейшее беспокойство по поводу потери жизни, лишения защищенности, любви или уважения. Поэтому страх является распространенной причиной того, почему люди — сознательно или бессознательно — разрешают на себя влиять. В книге «Брокеры власти» Дэйвид Кипнис говорит: «Отдельные личности осуществляют власть путем принуждения, опираясь на силу, риторические способности, а также возможность оказать или не оказать эмоциональной поддержки другим людям. Это дает таким личностям средства наносить физические увечья, запугивать, унижать или отказывать в любви другим».

1. ***Власть, основанная на вознаграждении*** проявляется в тех случаях, когда исполнитель уверен, что влияющий оценить его действия определенным вознаграждением (увеличение заработной платы, повышение в должности, социальные выплаты и др.), и поэтому выполняет его просьбы или указания. Это наиболее распространенная форма власти, которая достаточно эффективна и использует для подкрепления права на власть. Сила этой власти может быть ослаблена невыполнением обещаний руководителем или поощрением подчиненных, не заслуживших его. Недостатком власти, основанной на вознаграждении, является ее ограниченное воздействие, определяемое оценкой ценности вознаграждения подчиненными.

Профессор кафедры лидерства Гарвардской школы бизнеса Джон П. Коттер отмечает, что можно также усилить власть путем создания у других чувства обязанности, периодически оказывая им личные одолжения. Коттер утверждает, что «некоторые люди обладают большой способностью делать личные одолжения, которые отнимают у них мало времени или усилий, но которые другие лица ценят очень высоко».

1. ***Эталонная (референтная) власть*** связана с личными качествами или способностями влияющего, которые воспринимаются исполнителями как привлекательные и представляются им примером для подражания. В противоположность безличному влиянию традиции референтное влияние – целиком личное, поэтому его называют **харизмой.** Желание сотрудников быть похожими на такого руководителя наделяет последнего определенной дополнительной властью над ними.

Преимущество этой формы власти широко используют рекламодатели, когда привлекают политиков, звезд кино, эстрады, спортсменов для рекламы. Или же создают образ, который нравится определенным группам населения. Например, игроки сборной России по футболу в сюжете «Смотри футбол на Мегафон»; творческая молодежь в рекламе «Нескафе»; красивые и сильные люди, утоляющие голод шоколадным батончиком Snickers. Покупатели идентифицируют себя с этими образами, наделяя их властью советовать, что именно покупать и следуют их советам.

Сценарии реализации данного вида власти предполагает две формулы: «делай как я», «делай как все».

1. ***Власть связей*** основана на способности индивида воздействовать на других людей через воспринятую ими ассоциацию этого индивида с влиятельными людьми в организации и вне её. Речь идёт не о реальных связях сотрудника, а о восприятии реальности существования этих связей теми, на кого индивид оказывает влияние. Для усиления влияния люди часто прибегают к созданию легенд или слухов относительно себя.
2. ***Информационная власть*** – степень, в которой конкретный человек обладает необходимой информацией (для снабжения подчиненных).

В современных организациях в большинстве случаев имеют место смешанные формы власти, сочетающие единоличие и коллегиальность:

– соучастие – форма власти, предусматривающая принятие решений через формы производственной демократии (например, профсоюзы);

– социальное партнерство – устойчивая форма сотрудничества между работниками и собственниками предприятия, предполагающая участие сотрудников во всех результатах его деятельности, в т.ч. прибыли (кроме дохода на капитал), взамен на отказ от забастовок и других форм классовой борьбы;

– коллективное предпринимательство – работники с помощью акций или других форм являются одновременно и собственниками предприятия, участвуют в получении прибыли и дохода на капитал, в принятии важнейших решений, неся при этом ответственность не только за результаты своей непосредственной деятельности, но и предпринимательский риск.

Как показывает описание различных типов власти, во властных отношениях имеют значение такие переменные как объект власти, ситуационные условия, характеристика носителя власти.

Таким образом, анализ различных форм власти и влияния позволяет разделить все источники власти в организации на две большие группы:

К первой группе следует отнести источники власти, имеющие ***личностную***  основу. Ко второй – организационную основу, которую называют ***структурно-ситуационной*.**

Многочисленные исследования подтверждают тот факт, что между различными источниками власти существует взаимосвязь. Взаимозависимость между ними определяется тем, что степень проявления одной формы власти влияет на степень проявления другой. Например, использование менеджером власти, основанной на принуждении, может снизить его референтную власть. Взаимодополняемость между формами власти проявляется в том, что один и тот же человек может обладать различными типами власти. При этом, оптимальной является ситуация, когда у руководителя должностная власть подкрепляется личной властью.

В менеджменте широко используется близкое к понятию власти понятие авторитета.

***Авторитет*** – это заслуженное доверие, которым пользуется руководитель у своих подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе; это признание личности, оценка коллективом соответствия субъективных качеств менеджера объективным требованиям. Виды авторитетов личности представлены на рисунке 38.

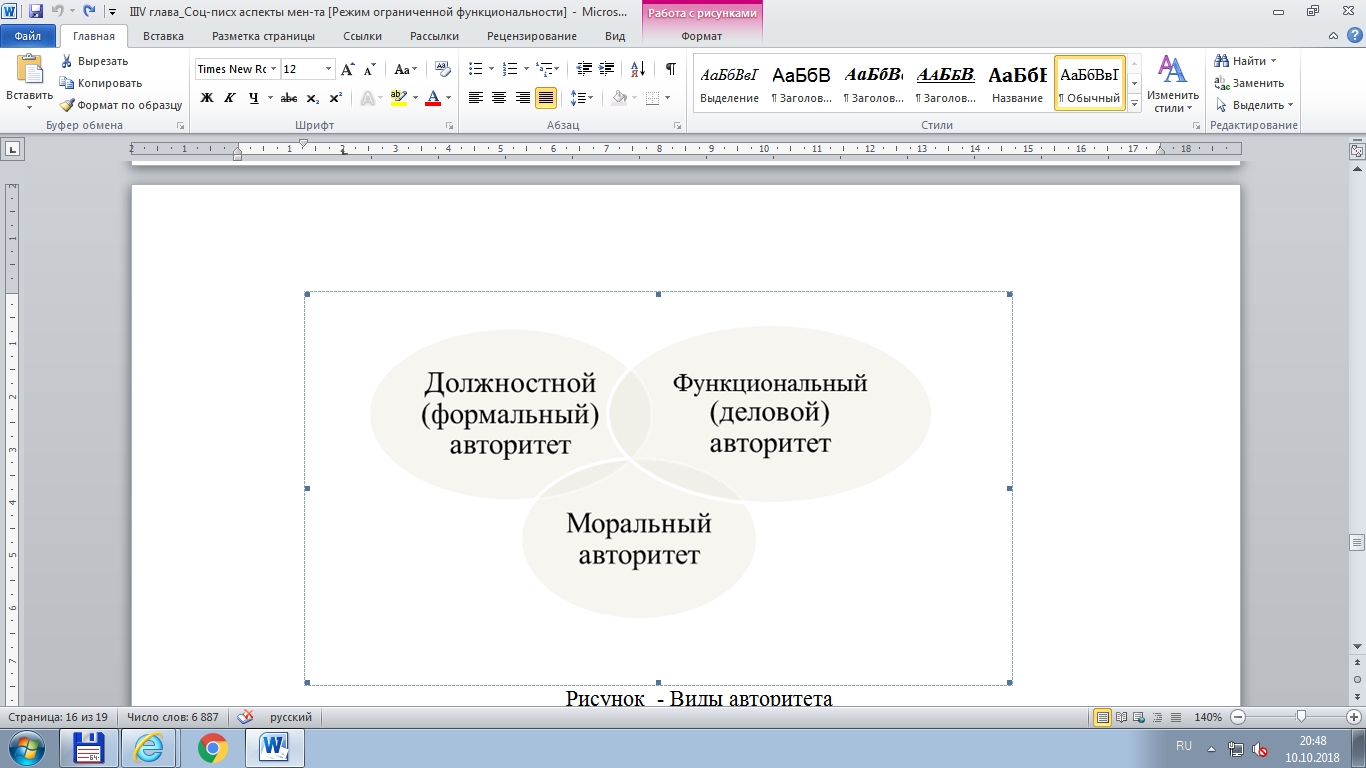


Рисунок 38 – Виды авторитета

Исследования, проведенные М. Вебером, касательно особенностей культурно-исторического развития разных обществ, позволили ему выделить сформировать типологию авторитетов:

1) традиционный авторитет – авторитет индивида, основанный на передаче исторически устоявшихся ценностей и норм (М. Вебер дал название «вечно вчерашний» авторитет);

2) харизматический авторитет – авторитет, основанный на вере в сверхъестественные личные качества личности (ученый подчеркивал весомую иррациональную, эмоциональную составляющую данного типа авторитета; авторитет, который строится на безоговорочной преданности харизме лидера, на присвоении ему сверхъестественных качеств);

3) легальный авторитет – авторитет, провозглашаемый силой формальных законов общества (автор типологии говорил об актуальности данного типа авторитета только в том обществе, которое опирается на осознанные убеждения в целесообразности, разумности и правомочности властных органов, а также соблюдает общие и обязательные для всех правовые нормы).

Прочной основой для авторитета личности являются следующие качества: доверие; правда; рационализм; последовательность поступков и действий; соответствие слов и действий; умение видеть свои собственные ошибки, анализировать их и исправлять; умение договариваться; умение слушать и слышать; умение принимать мнение и поступки другого.

В течение тысячелетий культурная традиция Запада укрепляла власть начальства. Почти всех нас заставляли подчиняться людям, занимающим определенные должности. Например, мало у кого хватало смелости спорить с отдающим какой-то приказ офицером полиции.

Любая должность в организации наделяет выполняющего определенные обязательства сотрудника конкретными формами власти. Например, он имеет право принимать решение о выборе поставщика, условиях сбыта продукции, найме персонала, пересмотре систем стимулирования труда. Недостатком этой формы власти может быть использование традиций в качестве аргументов сопротивления переменам, а также статичность в быстроменяющихся условиях.

Теория и практика показывает, что харизматический руководитель обладает способностью более эффективно оказывать свое внимание на подчиненных. Учитывая это, целесообразно рассмотреть феномен харизмы более подробно.

Харизма происходит от греч. *χάρισμα* – божественный дар, милость. *Харизма* – это власть, построенная не на логике, не на давней традиции, а на силе личных качеств или способностей лидера.

*Харизматичный руководитель* – это человек, наделенный в глазах его последователей **авторитетом,** основанным на исключительных качествах его личности. Власть примера, или харизматическое влияние, определяется отождествлением исполнителя с лидером. Подчинение харизме основано на том, что исполнитель на уровне подсознания ждет, что выполнение распоряжений сделает его похожим на руководителя.

Перечислим основные характеристики харизматических личностей:

1) обмен энергией – создается впечатление, что эти личности излучают энергию и заряжают ею окружающих их людей;

2) внушительная внешность – харизматический лидер не обязательно красив, но привлекателен, обладает хорошей осанкой и прекрасно держится;

3) независимость характера – в своем стремлении к благополучию и уважению (в их понимании) эти люди не полагаются на других;

4) хорошие риторические способности – у них отмечаются умение говорить и способность к межличностному общению;

5) восприятие восхищения своей личностью – они чувствуют себя комфортно, когда другие выражают им восхищение, нисколько не впадая в надменность или себялюбие;

6) достойная и уверенная манера держаться – они выглядят собранными и владеющими ситуацией.

Хороший пример харизматической личности – российский государственный и политический деятель Владимир Путин. Один только талант выдающегося политика логически не в силах объяснить поклонения ему миллионов людей по всему миру. Именно благодаря харизматизму его личности, люди ощущают гораздо более тесную связь с Россией, чем с лидерами других стран.

Люди чаще испытывают влияние тех, кто обладает восхищающими их чертами характера и кто является их идеалом, похожими на которого они хотели бы быть. Такие харизматические личности часто участвуют в рекламах, чтобы повлиять на людей и побудить их купить продукт или воспользоваться услугой. Руководитель, слывущий харизматической личностью, также может иметь и использовать власть примера. Руководители часто служат примером поведения для подчиненных. Это может быть подражание стилю поведения и манерам руководителя. Джон П. Коттер отмечает: «Как правило, чем больше руководитель является для кого-то идеалом, тем больше он или она проявляют уважение к этому руководителю». М. Надлер, Д. Хэкман и Э. Лоулер считают, что «уважаемому и обожаемому линейному руководителю было бы достаточно власти примера: подчиненные слушались бы его потому, что любят его и отождествляют себя со своим начальником [31].

**Контрольные вопросы**

1. Укажите различия между формальной и неформальной группами.

2. Каким образом возникают неформальные группы?

3. Как можно использовать неформальную организацию для карьеры менеджера?

4. Как соотносятся между собой власть, влияние, лидерство?

5. Сформулируйте понятие баланса власти.

6. Является ли страх эффективным средством влияния? Обоснуйте свой ответ.

7. Каковы основные подходы к изучению проблем лидерства?

8. Что такое харизма? Каковы основные черты харизматической личности?

9. В чем заключается смысл теорий X и Y Д. МакГрегора?

10. Какой из стилей руководства позволит оптимально и быстро решить возникшие трудности в отношениях между сотрудниками?

11. Перечислите роли, которые играют руководители в организации.

12. Каковы принципиальные различия между авторитарным, демократическим и либеральным стилями управления?

13. Всегда ли демократический, ориентированный на человека стиль руководства оказывается эффективным?

14. Какой из стилей руководства позволит оптимально и быстро решить возникшие трудности в отношениях между сотрудниками?

15. Выскажите своё мнение о том, какие стили руководства должны применяться в учебном заведении:

со стороны ректората;

со стороны преподавателей.

16. Что является основой власти администрации учебного заведения, преподавателей? Приведите примеры.

17. Приведите примеры известных харизматических руководителей и объясните, в чем причина, сильные и слабые стороны их власти.

**Тестовые задания**

1. Какие из представленных понятий являются частью авторитета:

1. внешний облик
2. образ
3. имидж
4. престиж
5. известность

2. Власть, при которой подчиненный верит, что руководитель имеет возможность удовлетворить его насущную потребность:

1. законная
2. экспертная
3. основанная на вознаграждении
4. эталонная

3. Ситуация в управлении, когда уровень влияния руководителя на подчиненного равен степени зависимости этого подчиненного от руководителя называется:

1. руководство
2. делегирование полномочий
3. баланс власти
4. лидерство

4. Тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей:

1. руководство
2. лидерство
3. влияние
4. разделение труда

5. Термин «власть» в теории менеджмента обозначает …

1. манеру поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации
2. поведение одного лица, которое вносит изменение в поведение другого
3. возможность влиять на поведение других людей
4. наличие неофициальных источников информации в организации

6. Попытка использовать не принудительные формы влияния с целью мотивации индивидов на достижение определенной цели …

1. лидерство
2. партнёрство
3. власть
4. руководство

7. Способность личности наказывать других за неподчинение – это:

1. законная власть,
2. поощрительная власть,
3. экспертная власть
4. эталонная власть

8. Власть, построенная на силе личных качеств или способности лидера, является…

1. экспертной
2. диктаторской
3. харизматической
4. принудительной

9. Стиль руководства – это…

1. использование принудительных и не принудительных форм влияния с целью мотивации людей на достижение целей
2. использование не принудительных форм влияния с целью мотивации индивидов и групп на достижение целей
3. любое поведение человека, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения других людей
4. привычная манера поведения руководителя по отношению к подчинённым, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей

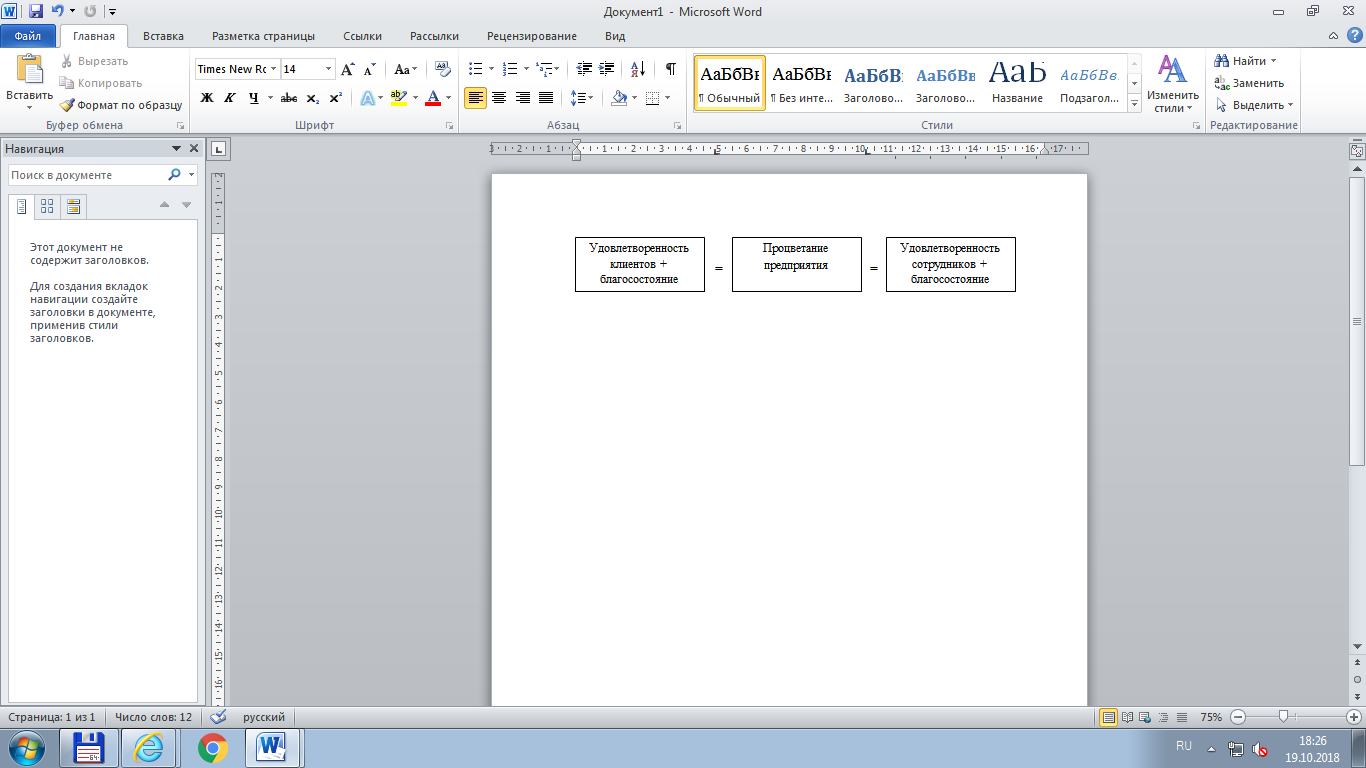
Глава**9. Эффективность менеджмента**

**9.1. Составляющие успеха организаций и место эффективности менеджмента в их составе**

В условиях рыночной экономики значительно возросла роль управления. Современные организации получили экономическую свободу и полную ответственность за свои результаты, что в результате повлекло привлечение в сферу управления дополнительных ресурсов (трудовых, финансовых, материальных). Наряду с расходованием ресурсов для управления каждому собственнику предприятия важно и то, насколько деятельность поддерживает общественную значимость предприятия, усиливает его конкурентоспособность, способствует стратегическим преимуществам предприятия на рынке. Таким образом, каждая компания стремится добиться успеха [60].

Одним из примеров является компания «Макдоналдс», определившая способ приготовления нужной всем вещи - гамбургеров так, чтобы обеспечить их невысокую себестоимость и устойчиво высокое качество - и этим достиг успеха.

Другим примером выступает японская ассоциация по продвижению прогрессивного менеджмента, в которой ключ к успеху видят в совпадении векторов удовлетворенности и благосостояния клиентов, процветания предприятия и благосостояния сотрудников [6]:



Что же такое успех организации? Чем он определяется? В первую очередь – умением выжить в самых сложных условиях внешней среды. Предназначение любой организации выражается в реализации определенных целей. Организация может считаться добившейся успеха в том случае, если в результате деятельности цели были достигнуты. В качестве приоритетных целей менеджеры организации ставят выпуск продукции высокого качества с мировым признанием, размер прибыли и её устойчивый рост, размер бизнеса (продаж) и т.п. Обобщенно эти цели можно назвать двумя словами – результативность и эффективность. По мнению Питера Друкера [15], результативность – это следствие того, что «делаются нужные, правильные вещи», а эффективность является следствием того, что «правильно создаются эти самые вещи» (рисунок 39).

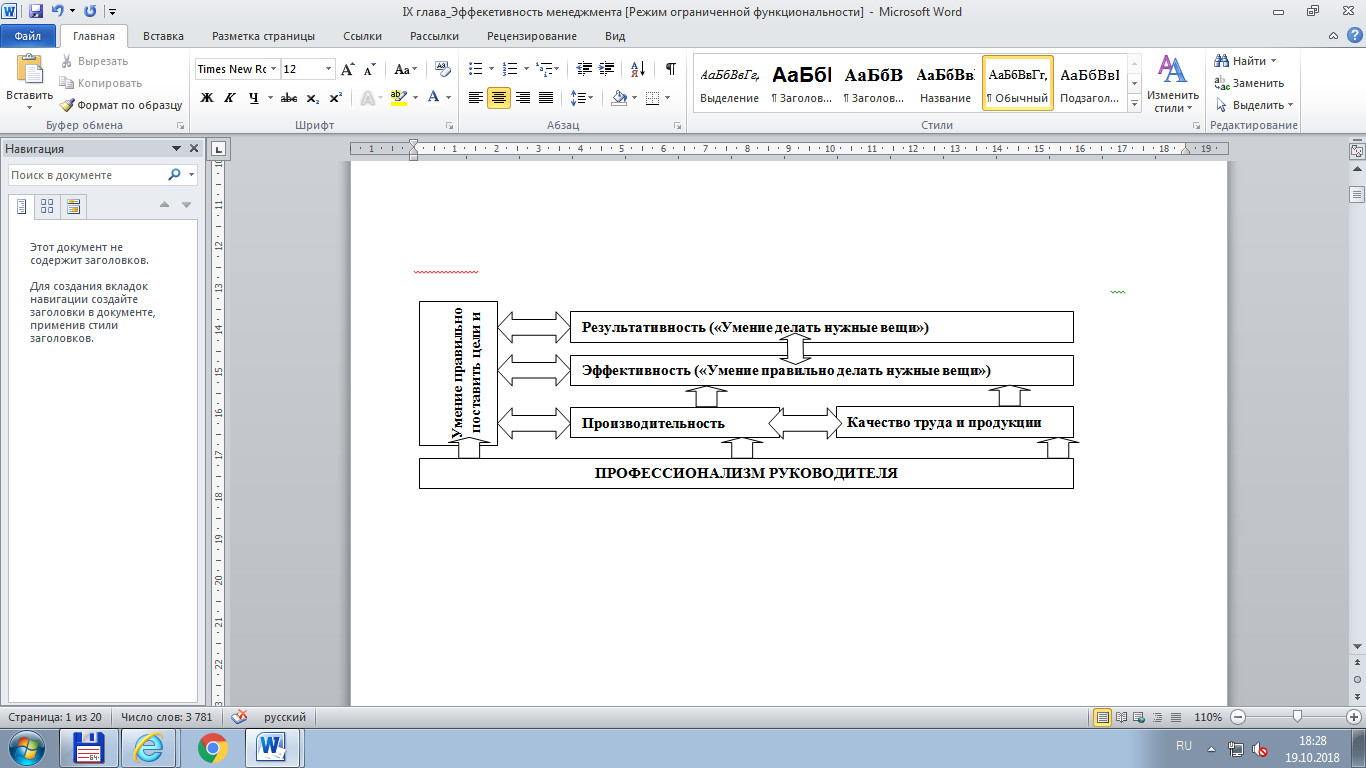


Рисунок 39 – Составляющие успеха организации

Однако мы не можем считать организацию успешной, если она, зарекомендовав себя выпуском качественной продукции, просуществовала недолго, обанкротилась и полностью прекратила свою деятельность. В условиях современного бизнеса для любой организации важной целью является – выживание, возможность быть субъектом экономического пространства как можно дольше. Вместе с тем, продолжительность существования организация напрямую зависит от результативности и эффективности. Таким образом, эти две цели взаимообусловлены и тесно взаимосвязаны.

Успешная деятельность организаций предопределяет уровень инфляции, величину налогов, уровень жизни общества, социальные гарантии граждан страны. Рост производительности общественных и частных организаций обеспечивают подъем экономики страны в целом. Важна не форма собственности организации, а уровень производительности, который она обеспечивает.

От решения менеджеров зависит выбор методов получения продукции, оценка наиболее приемлемых форм стимулирования, постановка цели перед организацией в области производительности и др. Именно руководители задают корпоративный тон в организации личным примером, своей организованностью. Именно они определяют, будет ли в своей работе организация ориентирована на качество, производительность, на потребителей и в конечном результате на успех или останется к нему безразличной (рисунок 40). Ведь как говорил лауреат Нобелевской премии сэр [Уинстон Черчилль](http://www.itmydream.com/citati/man/uinston-cherchill): «Успех – это способность шагать от одной неудачи к другой, не теряя энтузиазма».

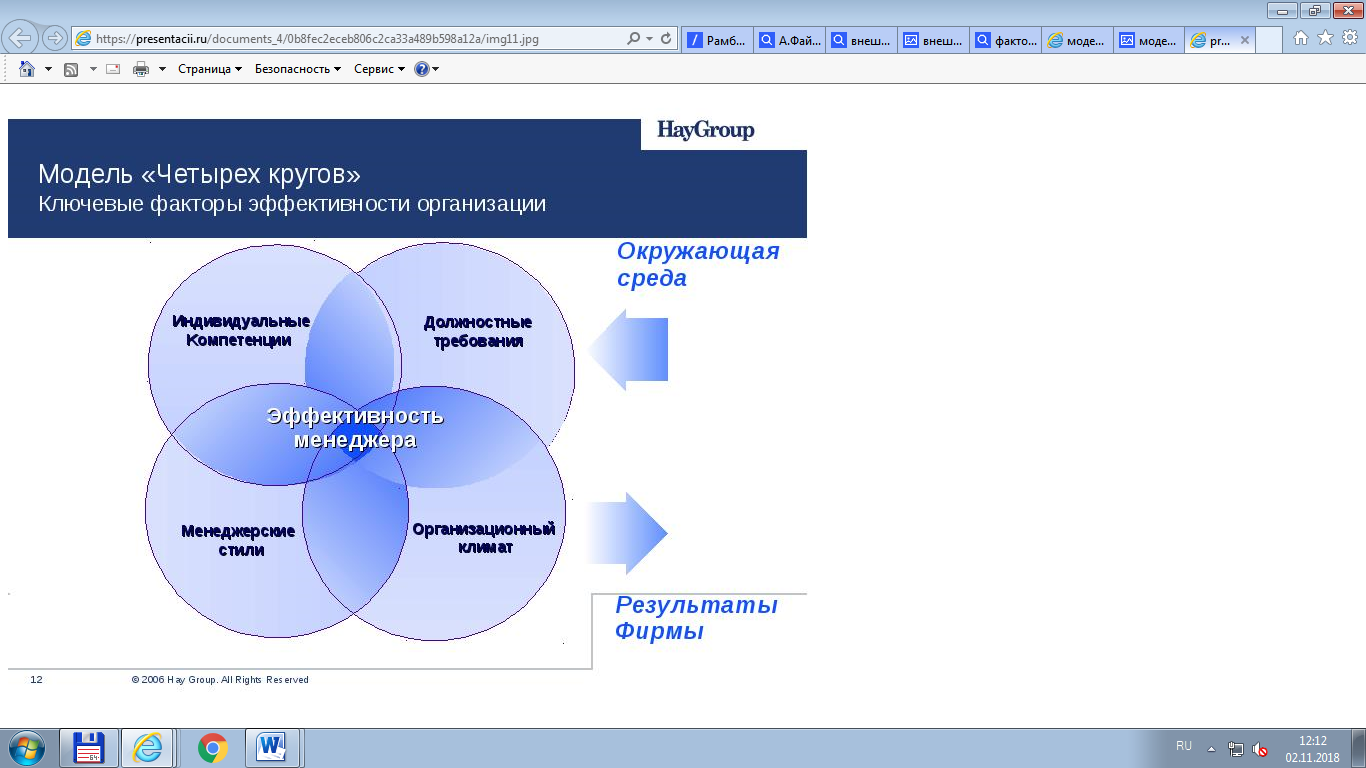


Рисунок 40 – Модель «Четырех кругов»: ключевые факторы эффективности организации

Таким образом, приоритетным условием успешной деятельности организации является результативность и эффективность работы менеджера в направлениях: производственно-экномическом и социально-психологическом.

**9.2. Понятие эффективности управления**

Под эффективным управлением основатель административной (классической) школы управления А. Файоль понимал такое управление предприятием, которое позволяет извлечь максимум возможного из имеющихся в распоряжении ресурсов. Современники эффективность управления трактуют как результативность данной деятельности, как степень использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов. С точки зрения данного понимания эффективности управления различают следующие аспекты (рисунок 41).

Значимым количественным параметром эффективного управления является производительность.

*Производительность* – это отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе, отражающее результативность использования в комплексе всех видов ресурсов (финансов, информации, труда, материалов, технологии) [76]. Отечественные ученые-экономисты считают, что эффективность имеет в основном количественную, в большинстве случаев стоимостную интерпретацию. Исходя из этого, можно считать указанное понимание производительности и понятие эффективности практически тождественными.

Первоначально различать два вида эффективности – экономическую и социальную, было предложено в экономической теории. *Экономическая эффективность* характеризуется отношением полученного результата к затратам. *Социальная эффективность* выражает уровень удовлетворения спроса населения (потребителей, заказчиков) на товары, услуги.

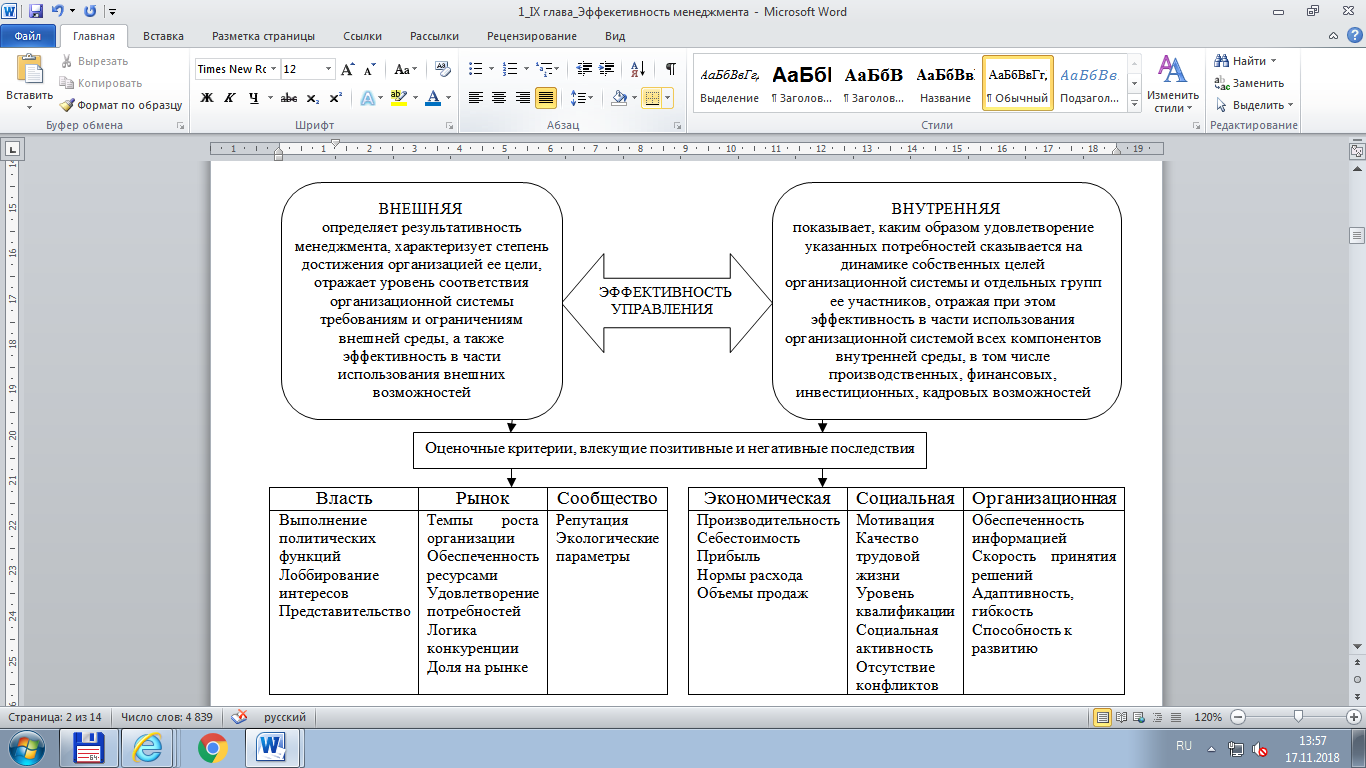


Рисунок 41 – Оценочные критерии эффективности управления

В организации системы управления происходит положительный сдвиг если в результате рационализации управления удается достичь высокого уровня указанных выше показателей, и если достигается экономический эффект.

Наиболее известный подход оценивания эффективности управления состоит в использовании понятий «эффективность в широком смысле» и «эффективность в узком смысле». Эффективность управления в широком смысле отождествляется с эффективностью функционирования системы в целом. В узком смысле под эффективностью трактуется результативность непосредственно управленческой деятельности. Как в одном, так и другом смыслах, для комплексной характеристики экономической и социальной эффективности применяются обобщающие показатели и система частных показателей. В широком смысле для оценки экономической эффективности управления используются обобщающие показатели.

С целью улучшения своих показателей любая система управления ставит перед собой в качестве главной задачи обеспечить активное воздействие на управляемый объект. На практике существует проблема определения обобщающего показателя, который явился бы измерителем эффективности управления. Возникновение проблемы кроется в различных свойствах и параметрах деятельности субъекта и объекта управления, которые в большинстве случаев не согласуются между собой и находятся в диалектическом противоречии.

В узком смысле *уровень эффективности управленческой деятельности* выражается относительной характеристикой результативности деятельности конкретной управляющей системы. Как для объекта управления, так и субъекта управления (управленческой деятельности) которая эффективность определяется различными показателями, имеющими как количественные (экономические), так и качественные (социальные) характеристики. Или, другими словами, эффективность деятельности управляющей системы должна быть выражена, в конечном счете, через показатели эффективности управляемой системы, хотя может иметь и свои собственные частные характеристики.

Основными понятиями эффективности управления в узком смысле являются: эффективность механизма управления (маркетингового, производственного, структурно-функционального, финансового); эффективность процесса управления (разработки и реализации управленческого решения, коммуникаций, функций); эффективность труда работников аппарата управления; эффективность системы управления (с учетом иерархии управления) и др.

Осуществлять оценку эффективности управления рекомендуется за различные календарные отрезки времени (месяц, квартал, год). Сопоставления этих показателей в динамике, а также с результативными показателями аналогичных предприятий, работающих в идентичных природно-географических и экономических условиях, позволяют сделать вывод об эффективности работы аппарата управления.

Исходя из основных положений общего менеджмента и его функциональных подсистем, содержащихся в них теорий, законов и правил, в качестве методологических подходов при оценке эффективности можно принять следующие 5 направлений:

а) логико-управленческое ориентировано на рационализацию, целесообразность и оптимальность действий;

б) статистическо-математическое представляет собой поиск и подтверждение закономерностей на основе разнообразных расчетов и углубленного анализа;

в) финансово-экономическое - экономическое и финансовое обоснование затрат и показателей деятельности;

г) социально-психологическое предполагает создание и учет социально-психологических условий труда, личностно-коллективных признаков и факторов труда, взаимоотношений и социально-психологического климата;

д) специфико-производственное отражает производственно-целевые особенности деятельности управляемой системы.

Развиваются и другие подходы к оценке эффективности менеджмента, в частности, ресурсно-потенциальный подход к оценке эффективности системы управления. В нем абсолютная эффективность управления представляется соотношением потенциальных возможностей производства с фактическим значением его использования. Относительная эффективность определяется как отношение полного эффекта управления к затратам.

Оценивая эффективность основных компонентов управления – коммуникаций, функций, организационных структур, технологий, мы можем говорить об оценке эффективности управления в широком смысле. Относясь к внутренним факторам системы управления, в то же время они проявляются как критерии её эффективности. Например, рационально организованная, имеющая минимальное число уровней и минимальный административно-управленческий штат управленческая деятельность, как правило, улучшает соотношение между результативностью и затратами, т.е. повышает эффективность системы управления.

Таким образом, оценка эффективности выполнения отдельных управленческих функций (планирования, организации, мотивации, контроля) является правомерной оценкой деятельности отдельных подразделений аппарата управления. Для этого используется также комплекс показателей, отражающих специфику деятельности по каждой управленческой функции [11]. Например, оценка степени достижения плановых задач (поставленных целей) применяется к функции планирования; уровень текучести кадров и степень оснащенности предприятия современным технологическим оборудованием отражают эффективность функции организации; для функции мотивации оцениваются методы воздействия на коллектив и их соотношение (премирование, система штрафов); эффективность функции контроля характеризуется количеством нарушений трудовой, технологической дисциплины и др. [11].

Специфика управленческого труда приводит к затруднениям при количественной оценке эффективности управления. Особенностями трудовой деятельности менеджеров являются:

– управленческий труд трудно поддается нормированию и учету из-за различных психофизиологических возможностей людей, носит преимущественно творческий характер, в том числе в процессе разработки и принятия управленческих решений;

– из-за отсутствия соответствующей документации затруднен количественный учет фактических результатов, равно как и затрат на реализацию конкретного решения;

– реализация решения сопряжена с определенными социально-психологическими результатами, количественное выражение которых еще более затруднительно, чем экономических;

– при реализации решений учитываются результаты деятельности коллектива предприятия в целом, а в общем объеме сложно выделить долю затрат труда управленческого. В итоге отождествляются результаты труда разработчиков решений и исполнителей, на которых направлено управленческое воздействие;

– из-за существующих трудностей нередко отсутствует текущий контроль за реализацией решений, в результате деятельность оценивается за прошедший период, устанавливается ориентация на будущее с учетом факторов, оказавших влияние в прошлом, хотя в будущем они могут и не проявиться;

– временной фактор также затрудняет оценку эффективности решений, реализация которых может быть как оперативной (сиюминутной), так и развернутой во времени (в течение дней, недель, месяцев и даже лет). Динамизм производственно-хозяйственной деятельности может привносить нюансы, искажающие совокупную величину ожидаемой результативности решений;

– затруднено и количественное выражение характеристик качества решений как основной предпосылки их эффективности, а также действий и взаимодействия отдельных работников.

Таким образом, достоверность проведения количественной оценки управленческих решений затруднена достаточно широким спектром причин. Для снижения степени их влияния теорией и практикой управления корректируются методологические подходы и методические приемы для ее проведения.

**9.3. Показатели эффективности управления**

Количественные показатели деятельности системы управления включают комплекс трудовых показателей: экономия живого труда в сфере управления (численность, сокращение трудоемкости процессов управления) и др.; финансовые показатели деятельности системы управления (сокращение расходов на управление, прибыль предприятия, качество и количество продукции, экономичность (себестоимость), новшество продукции и т.п.); показатели экономии времени (сокращение продолжительности циклов управления в результате внедрения информационных технологий, организационных процедур).

Качественные показатели эффективности управления имеют важное значение и могут быть определены как:

– повышение научно-технического уровня управления;

– уровень интеграции процессов управления;

– повышение квалификации менеджеров;

– повышение уровня обоснованности принимаемых решений;

– формирование организационной культуры;

– управляемость системы;

– удовлетворенность трудом;

– завоевание общественного доверия;

– усиление социальной ответственности организации;

– экологические последствия.

В условиях вязкости, подвижности и неопределенности внешней среды эффективность деятельности современных организаций определяется качеством труда управленцев. В связи с этим актуальность приобретают шесть приоритетных показателей, характеризующих эффективность управления:

– уровень компетенции работников;

– наличие инновационных процессов в организации;

– рост служебной карьеры членов коллектива;

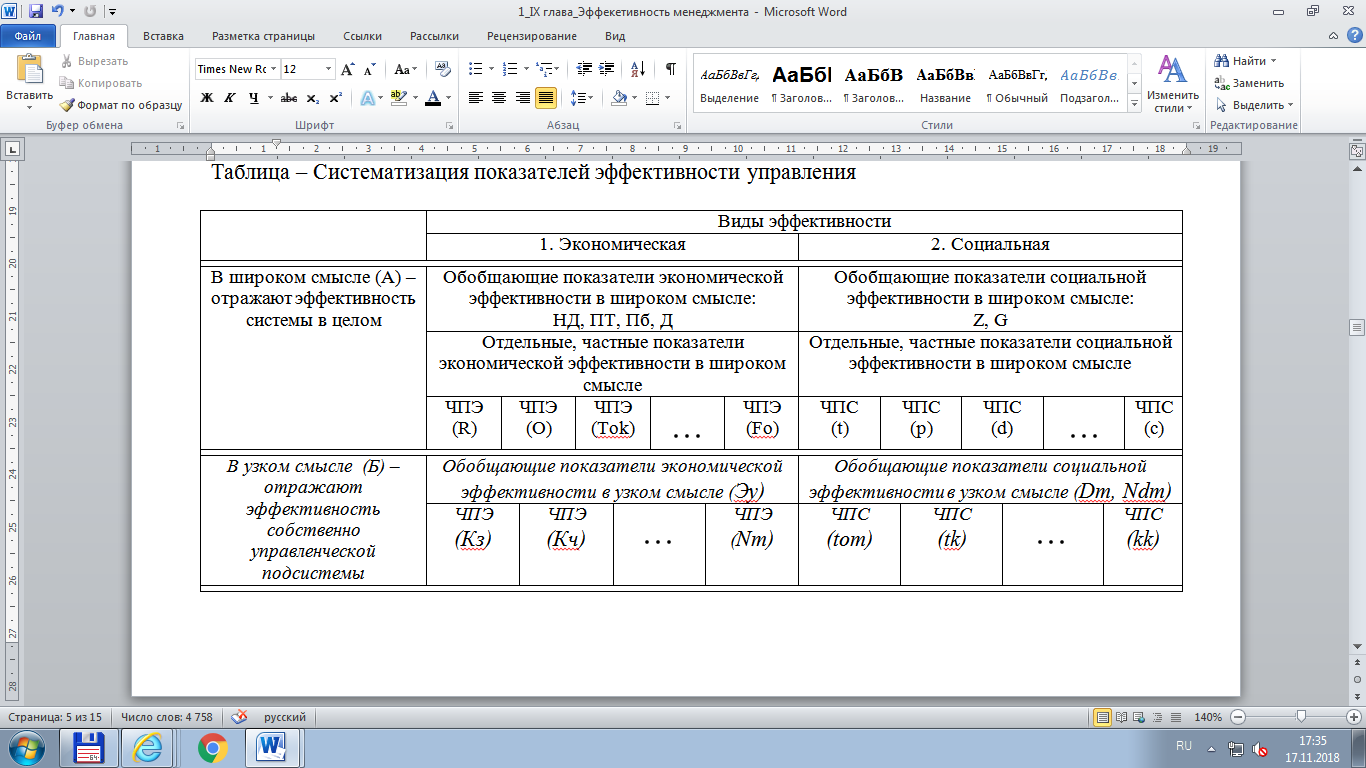
– время адаптации и закрепления молодых кадров в коллективе;

– актуальность действующей нормативной базы;

– имидж организации в сообществе.

В отношении системы управления необходимо применять комплексный подход к выбору критериев эффективности. В выборе направления оценки эффективности важное место отводится дифференцированности показателей в соответствии с целями и миссией организации, выбранной философией управления и реальными условиями деятельности системы или ее подсистем (таблица 15).

Таблица 15 – Систематизация показателей эффективности управления



КВАДРАНТ А1. До недавнего времени для характеристики экономической эффективности системы управления на государственном уровне среди других использовался обобщающий показатель – национальный доход (НД) (вновь созданная стоимость) за конкретный период времени, на уровне отрасли – показатель производительности труда (ПТ), на уровне предприятия – прибыль (Пб), на уровне менеджера – конечный результат труда всего коллектива (Д, К).

Частных показателей экономической эффективности управления в широком смысле (организации в целом) очень много (более 60-ти). Среди них: рентабельность (R), оборачиваемость (O), окупаемость капиталовложений (Tok), фондоемкость (Fe), фондоотдача (Fo), производительность труда, соотношение роста заработной платы и производительности труда и т.д.

КВАДРАНТ А2. Обобщающими показателями социальной эффективности в широком смысле могут быть:

– степень выполнения заказов потребителей (Z);

– доля объема продаж фирмы на рынке (G) и др.

Частными показателями социальной эффективности являются:

– своевременность выполнения заказа (t);

– полнота выполнения заказа (p);

– оказание дополнительных услуг (d);

– послепродажный сервис (c) и др.

КВАДРАНТ Б1. Экономическую эффективность управления (Эу) в узком смысле характеризуют следующие показатели.

Обобщающий показатель:

*Эу = П / Зу,*

где *П –*  прибыль предприятия;

*Зу –*  затраты на содержание аппарата управления.

Частные показатели:

– коэффициент административно-управленческих расходов в общей сумме затрат предприятия:

*Кз = Зу / З*,

где *Зу –*  сумма административно-управленческих расходов;

*З –*  общие затраты предприятия;

– коэффициент численности управленческих работников в общей численности работающих на предприятии

*Кч = Чу / Ч*,

где *Чу –*  численность работников управления;

*Ч –*  общая численность работников предприятия;

– норма управляемости (фактическая численность работающих на одного работника аппарата управления) (*Nm*) и др.

КВАДРАНТ Б2. Обобщающими показателями социальной эффективности в узком смысле являются:

– доля решений, принятых по предложению работников трудового коллектива (*Dm)*;

– количество работников, привлеченных к разработке управленческого решения (*Ndm*) и др.

К частным показателям социальной эффективности относятся:

– степень технической оснащенности управленческого труда (*tom*);

– текучесть работников аппарата управления (*tk*);

– квалификацион­ный уровень кадров (*kk*) и т.п.

Понятие эффективности управления во многом совпадает с понятием эффективности производственной (хозяйственной) деятельности организации. Мы видим, что эффективность – это характеристика системы управления с точки зрения качества, результативности и своевременности достижения ее целей, развития системы в запланированном направлении при выполнении определенных критериальных показателей и ограничений.

Оценка эффективности изменений в системе управления возможна косвенными методами. На основе анализа метода Феликса-Риггса предложен бальный метод.

Применение бального метода анализа выражается в том, что предприятие для отслеживания направления развития должно держать под контролем набор факторов. Степень приближения к планируемому состоянию по каждому параметру и будет уровнем достижения той или иной цели. Данный аналитический подход позволяет получить суммарный итоговый индекс, который определяется путем взвешивания отдельных показателей при помощи метода экспертных оценок. Экспертно определяется и перечень показателей, исходя из условий деятельности конкретного предприятия.

Рассмотрим состояние объектов управления на предприятии, заданное графом «показателей состояния», отражающим степень достижения целей объектов по их элементам: «ресурсы» - «процесс производства» – «продукт». Тогда производственные критерии, выбранные в составе контролируемых параметров в методике оценки эффективности управления, могут рассматриваться как функция от изменения величин «показателей состояния»:

|  |  |
| --- | --- |
| К j = f ( Δp i), i = 1, r; j = 1, n |  |

где К j – производственный критерий;

Δp i – изменение величины «показателей состояния»;

i – индекс «показателя состояния»;

r – количество анализируемых «показателей состояния»;

j – индекс критерия производства;

n – количество контролируемых критериев производства.

Если согласно методике Феликса-Риггса, текущее значение j-го критерия производства можно отобразить его оценкой Q kj, то величину эффективности управления (прирост эффективности от совершенствования функций управления) можно определить как разницу между суммарными значениями оценок, составляющими индекс I t (на момент времени t после внедрения мероприятий по совершенствованию управления) и индексом I 0 (на первоначальный момент анализа):

|  |  |
| --- | --- |
| Е = I t - I 0 |  |

где Е – величина эффективности управления.

Таким образом, предлагаемый подход к измерению результативности труда управленческих работников опосредованно, через параметры состояния производства, предполагают формирование системы показателей в зависимости от индивидуальных условий предприятия.

При всех сложностях оценки эффективности управленческо­го труда в большей мере разработаны теоретико-методологические и методические приемы оценки эффективности отдельных мероприятий, чем управления в целом. Так, известны методы оценки эффективности внедрения новой техники, автоматизированных систем управления и др.

Наиболее типичным для определения обобщающего показателя экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления является начисление годового экономического эффекта, полученного от их реализации, и сравнение его с затратами на эти мероприятия, расчет которого ведется по формуле:

,

где *Кэ*- коэффициент эффективности совершенствования управления;

*Эгод*- годовой экономический эффект, полученный в результате проведения мероприятий;

*Зу*- затраты на мероприятия по совершенствованию управления.

Таким образом, под экономическим эффектом понимается абсолютная величина результата эконом ической деятельности предпринимателя (предпринимательской структуры).

В самом общем виде показатель экономической эффективности можно выразить следующим соотношением:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Экономическая эффективность =* | *Экономический эффект* |  |
| *Ресурсы или затраты* |

Различие между ресурсным и затратным подходами заключается в том, что при ресурсном подходе экономический эффект соотносится со стоимостной величиной приобретенных ресурсов, а при затратном подходе – с той частью стоимости ресурсов, которая в рассматриваемом периоде включена в затраты.

Одного универсального показателя, характеризующего экономическую эффективность предпринимательства не существует. Для ее оценки целесообразно использовать систему показателей, включающую частные показатели, характеризующие результативность различных аспектов предпринимательской деятельности, которые систематизировано представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Частные показатели экономической эффективности в широком смысле

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Содержание | Порядок расчета | Комментарий |
| **Экономические показатели** | | | |
| Уровень  затрат | Показывает какой объем затрат по основным видам деятельности приходится на 1 ₽ выручки | Отношение себестоимости проданных товаров (продукции, работ) к выручке от реализации | Характеризует эффективность деятельности предпринимательской структуры |
| Выручка на одного работника | Показывает какой объем выручки приходится на 1 работника | Отношение выручки от реализации к среднегодовой численности работников | Показатель характеризует эффективность использования трудовых ресурсов, характеризует производительность труда |
| Фондоотдача активной части ОПФ | Показывает какая сумма дохода дает использование единицы стоимости активной части ОПФ | Отношение выручки от реализации к среднегодовой стоимости активной части ОПФ | Характеризует эффективность использования активной части основных производственных фондов |
| **Показатели финансовой устойчивости** | | | |
| Соотношение заемных и собственных средств | Показывает какой объем заемных средств привлечено на 1 ₽ собственных средств, вложенных в активы | Отношение всех обязательств предпринимательской структуры (кредиты, займы и кредиторская задолженность) к собственным средствам (собственному капиталу) | Значение соотношения должно быть меньше 0,7. Превышение указанной границы означает зависимость от внешних источников средств, потерю финансовой устойчивости |
| Коэффициент обеспеченности собственными средствами | Показывает наличие собственных оборотных средств, которые необходимы для финансовой устойчивости | Отношение собственных оборотных средств к общей величине оборотных средств | Нижняя граница - 0,1. Чем выше показатель (около 0,5), тем лучше финансовое состояние предпринимательской структуры |
| Коэффициент задолженности | Характеризует уровень финансирования активов за счет заемных средств | Отношение заемного финансирования к валюте баланса | Чем выше значение показателя, тем выше уровень заемного финансирования и, следовательно, выше финансовый риск |
| **Показатели ликвидности** | | | |
| Общий коэффициент платежеспособности | Показывает достаточность оборотных средств, используемых для погашения своих краткосрочных обязательств | Отношение текущих активов (оборотных средств) к текущим пассивам (краткосрочным обязательствам) | От 1 до 2. Нижняя граница обусловлена тем, что оборотных средств должно быть достаточно, чтобы покрыть свои краткосрочные обязательства |
| Коэффициент срочной ликвидности | Характеризует прогнозируемые платежные возможности при условии своевременного осуществления расчетов с дебиторами | Отношение денежных средств и краткосрочных ценных бумаг плюс суммы мобилизованных средств в расчетах с дебиторами к краткосрочным обязательствам | Нижняя граница 1 и выше. Низкие значения указывают на необходимость работы с дебиторами, чтобы обеспечить возможность обращения наиболее ликвидной части оборотных средств в денежную форму для расчетов со своими поставщиками (подрядчиками, клиентами) |
| **Показатели деловой активности** | | | |
| Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности | Показывает зависимость дебиторской задолженности и денежных средств за анализируемый отчетный период | Отношение выручки от реализации к средней стоимости дебиторской задолженности | Увеличение коэффициента означает увеличение качества и ликвидности дебиторской задолженности. Низкое значение оборачиваемости может быть вызвано удлинением периода расчетов с потребителями |
| Период оборачиваемости дебиторской задолженности | Характеризует средний период накопления (среднее количество дней получения денежных средств по задолженностям) | Количество дней в анализируемом периоде деленное на коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности | Если средний период инкассации превышает период, предусмотренный условиями реализации, это означает несвоевременность оплаты покупателями счетов |
| Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности | Показывает количество раз обращения кредиторской задолженности за отчетный анализируемый период | Отношение выручки от реализации к средней стоимости кредиторской задолженности | Оптимальной является величина соотношения, близкая к единице. Значительное превышение дебиторской задолженности над кредиторской создает угрозу финансовой устойчивости |
| **Показатели рентабельности** | | | |
| Коэффициент валовой прибыли от основной деятельности | Показывает отношение эффективности расходов на производство к объему реализации продукции основного вида деятельности | Отношение валовой прибыли от основной деятельности к выручке от реализации по основной деятельности | Динамика коэффициента может свидетельствовать о необходимости пересмотра цен или усиления контроля за себестоимостью основной продукции |
| Рентабельность продаж по чистой прибыли | Характеризует удельную величину остаточных денежных средств в общем объеме выручки | Отношение чистой прибыли к выручке от реализации | Средний показатель - 3,2% |
| Рентабельность активов (ROA) | Оценивает эффективность использования активов, определяет норму прибыли инвестиций | Отношение чистой прибыли к средней стоимости активов | Рост показателя свидетельствует о повышении производственной эффективности предпринимательской структуры |
| Рентабельность собственных средств (ROE) | Показывает эффективность использования собственных средств | Отношение чистой прибыли к средней стоимости собственных средств | Необходимо сопоставить динамику данного показателя с динамикой ROA. Если ROE растет, а ROA остается неизменным, то это означает повышение финансового риска предпринимательской структуры |
| **Рыночные показатели** | | | |
| Базовая прибыль на одну акцию | Показывает отношение прибыли к одной акции | Отношение базовой прибыли к средневзвешенному количеству обыкновенных акций, находящихся в обращении | Этот показатель влияет на рыночную стоимость акций. В общем случае рост показателя может спровоцировать курсовой рост акций |
| Разводненная прибыль на одну акцию | Показывает максимально допустимую степень уменьшения прибыли (увеличения убытка), приходящуюся на одну обыкновенную акцию | Отношение разводненной прибыли к средневзвешенному количеству обыкновенных акций, находящихся в обращении | Разводненная прибыль на акцию характеризует максимально возможное снижение прибыли на акцию |
| Р/Е коэффициент | Показывает объем инвестиций за 1 ₽ чистой прибыли | Отношение рыночной цены 1 обыкновенной акции (ОА) к чистой прибыли на 1 ОА | В общем случае, рост данного показателя можно интерпретировать, как позитивное отношение рынка к перспективам компании |

**9.4. Факторы и пути роста эффективности управления в современных условиях**

Практиками менеджмента установлено, что говорить об эффективности целесообразно при наличии:

1) определенной точки отсчета, базы и критериев для сравнения и оценки;

2) установленной системы (иерархии) целей развития системы;

3) установленных ограничений (условий) внутренней и внешней по отношению к системе среды, которые задают определённый диапазон развития системы, результатов ее функционирования, альтернатив.

В случае игнорирования вышеперечисленных условий неизбежно проявление определенных проблем эффективности управления в следующих сферах:

1) потеря управленческого потенциала как совокупности всех ресурсов, которыми располагает и которые использует система управления;

2) перерасход затрат и расходов на управление, которые определяются содержанием, организацией, технологией и объемом работ по реализации соответствующих функций управления;

3) искажение характера управленческого труда;

4) снижение эффективности управления, т.е. эффективности действий людей в процессе деятельности организации, в процессе реализации интересов, в достижении определенных целей.

К частным случаям, характеризующим проблемы эффективности труда в сфере управления, также относятся:

1. повышение трудоемкости обработки управленческой информации;
2. сокращение управленческого персонала;
3. потери рабочего времени управленческого персонала за счет снижения уровня организации труда, механизации и автоматизации трудоемких операций в сфере управления.

В любой системе управления важно выделить те области бизнеса, в которых результат может быть измерен. Это - товары или услуги, рынки (включая потребителей и конечных пользователей) и каналы сбыта. Практически всегда есть некоторые товары, не являющиеся самостоятельными - части другого товара, вспомогательные товары, или товары, стимулирующие сбыт другого товара на рынке. Подходить к ним с общих позиций, с точки зрения стандартов, предъявляемых к основному товару, неверно.

В большинстве случаев главной причиной недостаточной эффективности является дисбаланс между областями бизнеса - товары, рынки, каналы сбыта. Так, например, хороший товар предлагают на неподходящий для него рынок, или через неподходящие каналы сбыта. Это может быть причиной вытеснения хорошего, с точки зрения производителя, товара с рынка. Необходимо также учитывать такие показатели, как товарооборот и количество операций за определенный период времени. Товар может давать хороший маржинальный доход, достаточную прибыль, но требовать значительного повышения постоянных затрат и приносить в конечном счете убытки. Важным является проведение эффективного контроля над затратами, политика их сокращения с использованием инструментов управления затратами.

Для выработки конкретных мероприятий по повышению экономической эффективности предпринимательства важное значение имеет анализ финансового состояния и финансовой устойчивости предпринимательской структуры.

При этом следует заметить, что процесс повышения эффективности всегда в той или иной мере обостряет противоречие между экономической и социальной ее составляющими. В 80-ые годы стала заметно усиливаться зависимость эффективности предпринимательской деятельности от факторов внешней среды. Это было связано с развитием и укреплением мирохозяйственных связей, перенасыщением не только национальных, но и традиционных внешних рынков при наметившейся тенденции появления новых (главным образом в бывших социалистических странах). В то же время были разработаны принципиально новые технологии, ускорился процесс создания товаров-аналогов и заменителей, а «жизненный цикл» продукции (особенно инновационной) еще более сократился. В результате существенно повысилась неопределенность и нестабильность не только товарных рынков, но и рынков труда и капитала. Все это, с одной стороны, привело к резкому обострению конкурентной борьбы уже не только за покупателя, но и за потребителя (потенциального покупателя), изменению ее методов, в частности, к глобализации предпринимательства и бизнеса, а с другой стороны, потребовало качественных изменений в организации предпринимательской деятельности, повышении ее эффективности.

Главной отличительной особенностью современной модели повышения эффективности предпринимательства является изменение системы стратегического целеполагания.

Улучшение показателей эффективности деятельности фирмы и ресурсоемкости товаров возможно в результате разработки и реализации организационно-технических мероприятий, комплексно отражающих факторы эффективности. Предлагается классификация факторов эффективности на уровне фирмы (рисунок 42).

Пути роста экономической эффективности управления

Направления, связанные со снижение затрат ресурсов

Направления, связанные с ростом результата

организационные

ТЕХНИЧЕСКИЕ

социально-экономические

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Применение технологий, обеспечивающих минимальные потери материалов | Совершенствование организации учета получения и использова­ния ресурсов | Анализ действия закона масштаба, закона эко­номии времени и др. |
| Применение (обновление) оборудования, требующего оптимального расхода материалов | Сокращение цикла производства от получения до использования ресурсов | Применение к управлению научных подходов менеджмента |
| Улучшение качества применяемых ресурсов и создание материалов с заранее заданными свойствами | Повышение качества ремонта технологического оборудования | Применение методов ФСА, прогнозирования, ЭММ |
| Совершенствование технической базы транспортирования и хранения ресурсов | Совершенствование организации производства и труда с целью экономии ресурсов | Улучшение условий труда и отдыха работников |
| Совершенствование технологических режимов переработки сырья | Организация вторичного использования ресурсов | Применение мер стимули-рования и ответственности за экономию |
| Создание экспериментальной базы для моделирования расхода ресурсов | Разработка и внедрение организационно-техни­ческих мероприятий по экономии ресурсов | Осуществление социально-психологических мероприятий по экономии и качеству |
| Применение техноло­гий, обеспечивающих высокое качество продукции | Совершенствование организации производства и труда с целью роста качества и объема производства | Мотивация роста качества и производительности труда, рост профессионализма работников |
| Применение оборудо-вания, обеспечивающего максимальную производительность труда | Разработка и внедрение организационно-техни­ческих мероприятий по улучшению качества | Развитие корпоративного духа, корпоративной культуры во имя целей организации |

Рисунок 42 - Классификация факторов эффективности

Анализ теоретических подходов к определению наиболее важных направлений повышения эффективности деятельности организации позволяет объединить их в две группы:

1 группа - мероприятия по росту результата деятельности организации;

2 группа - мероприятия по более экономному использованию ресурсов (ресурсосбережению, снижению затрат фирмы).

Расчет и анализ динамики указанных выше показателей не только позволяет оценить эффективность функционирования предприятия, но и выявить те из сторон, которые являются «слабым местом» организации, направив усилия на решение ее первоочередных проблем.

**Контрольные вопросы**

1. Что такое эффективность управления?

2. Какие два вида эффективности выделяют экономисты?

3. Какие два подхода к определению показателей эффективности можно назвать?

4. В каких случаях необходима оценка эффективности управления?

5. Какие сложности количественной оценки результатов управленческого труда существуют?

6. Определите систему показателей расчета эффективности инвестиций.

7. Как осуществлять поиск резервов роста эффективности управления?

8. Какие направления разработки организационно-технических мероприятий роста эффективности можно выделить в современных условиях.

9. Что представляет собой эффективность организации?

10. Перечислите основные критерии эффективной деятельности организации.

11. По каким критериям необходимо оценивать успешность деятельности менеджера?

**Тестовые задания**

1. К социальной эффективности менеджмента относится …

1. снижение издержек обращения
2. увеличение выручки от реализации продукции
3. улучшение условий труда работников
4. рост прибыли

2. К повышению эффективности менеджмента относится

1. степень достижения целей организации
2. соотношение необходимого и фактического расхода ресурсов
3. увеличение времени работы сотрудников
4. увеличение количества произведенной продукции и услуг

3. Критериями при определении экономической эффективности менеджмента могут быть....

1. сокращение численности работников
2. соотношенияобъема продукции (услуг) за определенный период и затрат ресурсов, соответствующих данному объему продукции
3. соотношение между доходами и суммарными издержками
4. повышение квалификации работников

4. Эффективность менеджмента может постоянно повышаться:

1. но только в том случае, если эта тенденция отслеживается и менеджмент совершенствуется
2. нет, изменение эффективности имеет объективно цикличный характер.
3. тенденция изменения эффективности менеджмента соответствует жизненному циклу организации
4. изменение эффективности может быть различным, ибо определяется качеством цели и средств ее достижения
5. в период модернизации менеджмента возможно временное снижение его эффективности

5. В чем выражается эффективность управления производством:

1. достижение производственным коллективом поставленных целей
2. успешное выполнение или перевыполнение плановых заданий
3. достижение высокого результата работы при снижении затрат на управление
4. значительное повышение темпов развития производства
5. автоматизация управления производством

6. Определяющим в успехе предпринимателя в малом бизнесе является:

1. индивидуальность и человеческие качества
2. уровень образования и специальной экономической подготовки
3. опыт профессиональной деятельности в избранной области бизнеса
4. пример и поддержка друзей и знакомых.
5. благоприятная для малого бизнеса экономическая обстановка

7. Главным фактором успеха предпринимательской деятельности является:

1. искусство ведения деловых переговоров
2. изучение рынка
3. коммуникабельность и активность предпринимателя
4. интуиция в принятии рискованных решении
5. информация о поведении или намерениях конкурента

8. Количественные показатели деятельности включают:

1. технические показатели
2. финансовые показатели
3. показатели экономии времени
4. экономия труда

9. Качественные показатели эффективности включают:

1. повышение квалификации менеджеров
2. уровень культуры в организации
3. сокращение трудоемкости управления
4. сокращение численности

10. Социальная ответственность организации - это:

1. ответственность перед администрацией региона
2. уголовная ответственность
3. добровольная ответственность перед обществом

11. На эффективность управления влияют:

1. потенциал сотрудников
2. производительность труда
3. средства производства
4. предметы потребления
5. культура организации

12. Основной критерий менеджмента, способствующий устойчивому успеху и определяющий экономическую эффективность, и действенность предприятия, – это:

1. ориентация на действие, на достижение успеха (сохранение гибкости, динамичности, противостояние неповоротливости)
2. повышение производительности труда посредством людей (уважение к рядовому персоналу как к главному источнику качества и роста производительности)
3. быть лицом к потребителю (высокое качество, обслуживание и надёжность)
4. оптимальная организационная структура (простота структурных форм управления, минимальный штат управления)
5. свобода и жесткость одновременно (оптимальное сочетание централизации и децентрализации в управлении и принятии решений).

13. В чем выражается эффективность менеджмента:

1. в достижении целей управляемого объекта и обеспечении социально-экономического эффекта в сопоставлении с использованными ресурсами и затратами на управление
2. экономический смысл эффективности управления - в обеспечении наибольшего экономического эффекта в народном хозяйстве при данных ресурсах (затратах) на управление
3. социальный смысл – в обеспечении наибольшего социального эффекта при данных ресурсах (затратах) на управление
4. экономический эффект отдельного звена хозяйствования выражается величиной чистого дохода и прибыли
5. в получении качественной продукции

14. Что из приведенного относится к частным показателям экономической эффективности управления*:*

1. рентабельность
2. оборачиваемость оборотных средств
3. окупаемость капиталовложений
4. фондоотдача
5. производительность труда
6. средний размер заработной платы

15. Какие из частных показателей характеризуют эффективность труда в сфере управления:

1. снижение трудоемкости обработки управленческой информации
2. сокращение управленческого персонала
3. сокращение потерь рабочего времени управленческого персонала за счет улучшения организации труда, механизации и автоматизации трудоемких операций в сфере управления
4. повышение производительности труда

16. Какие из приведенных признаков позволяют считать управление результативным:

1. организация достигла конечных результатов, в которых реализована ее общая цель
2. конечные результаты соизмеримы с потребностью
3. определена потенциальная потребность в результатах деятельности организации как основание для формирования новой цели и создания условий устойчивого ее развития
4. достигнута результативность по каждому виду функционального управления
5. достигнутые результаты не удовлетворяют руководителей организации

**заключение**

Итак, изучение дисциплины «Теория менеджмента» является непременным условием профессиональной компетентности менеджера.

Чтобы выполнять свои сложные и ответственные функции, менед­жеры должны иметь специальные знания и обладать способностью использовать их в повседневной работе по управлению предприятием.

В результате изучения данной дисциплины студент должен:

иметь способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;

владеть способностью к организации коллективной деятельности и лидерству;

развить навыки анализа внутренней и внешней среды, а также оценки риска.

Для приобретения этих компетенций важно логически последовательно изучить курс Теории менеджмента, понять его основные положения и провести их апробацию на практических занятиях.

Так, в первой главе учебника показано, что менеджмент – это управление социально-экономической системой, организацией, которая функционирует в коммерческих, конкурентных условиях.

Раскрывая взаимосвязь понятий «менеджмент» и «управление» определено, что термин «менеджмент» есть необходимое по сущности уточнение в русском языке понятия «управления» применительно к хозяйственной сфере, бизнесу, управлению в условиях рынка.

Определены и сгруппированы основные грани менеджмента, характеризующие его как систему и как процесс. Подчеркнуто, что главным в характеристике его сущности является то, что это один из видов человеческой деятельности.

Рассмотрены понятия «менеджер», «бизнесмен», «предприниматель», их общие черты и различия.

Определено значение менеджмента как вида деятельности. Подчеркнуто, что эффективность деятельности предприятий любой формы собственности обусловливается не только возможностями капиталовложений в современное оборудование, но и квалификацией руководителей, уровнем их компетенции. Приведены примеры деятельности великих менеджеров, своей деятельностью подтверждающих значение для фирм умелого, грамотного менеджмента.

Показано существование двух достаточно различных точек зрения на значение науки менеджмента для подготовки кадров менеджеров. Первая из них, характерная для США и Европы, отводит управленческому образованию очень важную роль. Другая точка зрения – в Японии, где круп­ные фирмы сами готовят руководителей и основой подготовки менеджеров считают практику.

Во второй главе дано понятие методологии, как науки о методах познания и рассмотрены две основные концепции ее определения. Определен предмет менеджмента как науки, иссле­дующей законы и закономерности жизнедеятельности организаций и от­ношения работников в процессе управления. Дано понятие и классификация методов научного исследования и определение метода менеджмента как системы правил и процедур решения различных задач управлений с целью обеспечения эффективного развития организации. Представлен системный подход в качестве универсальной методологии управления.

Различные ученые к системному добавляют целесообразность применения качественного и количественного, интеграционного и ситуационного, маркетингового и сбытового, статического и динамического, процессного, функционального, исторического, воспроизводственного, циклического, проектного, нормативного, административного, поведенческого, эмпирического, инновационного и других подходов.

Наиболее значимы для науки менеджмента (кроме системного) – процессный и ситуационный. Процессный подход определяет менеджмент не как единовременный акт, а как совокупность взаимосвязанных действий, протекающих во времени (функции, принятие решений и коммуникации). Ситуационный подход определяют как способ управления, принятия решений с учетом сложившейся ситуации.

В конце ХХ века были сформированы позиции новой системы взглядов на менеджмент в кардинально меняющемся экономическом окружении, в связи с этим в учебнике раскрыты основные положения старой (начала ХХ века) и новой (современной) парадигм менеджмента.

Принципы менеджмента объективно отражают в своей основе экономические законы и закономерности функционирования управляемых и управляющих подсистем организаций и характерные свойства реальной экономической практики. В учебнике дано обоснование трех групп принципов: 1) принципы обеспечения целенаправленности, согласованности и эффективности деятельности (технологии управленческой деятельности или технологических), 2) принципы активизации деятельности и удовлетворенности трудом (влияния на поведения людей или поведенческих), 3) принципы, относящиеся к системе управления в целом, имеющие комплексный характер.

Третья глава посвящена развитию управленческой мысли.

Сделан акцент на документальное подтверждение существованию в течение нескольких тысячелетий практики управления и управленческой мысли. Рассматриваются вопросы формирования научных основ управления в составе более общих наук – философии и экономической теории. Представлены особенности развития менеджмента в России, состояние подготовки и переподготовки квалифицированных, руководящих кадров (менеджеров).

Обращено внимание на то, что в первой половине ХХ века получили развитие 4 четко различимые научные управленческие школы.

Показано, что стараниями представителей школы «научного управления» были созданы научные основы управления производством и трудом.

Раскрывается основной вклад представителей административной школы, который состоит в том, что они рассмотрели управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, изложили свои функции управления, выделили управление как особый вид деятельности.

Представлены школы, использующие психологическую науку в управлении, что привело к возникновению двух взаимосвязанных школ – школы «человеческих отношений» (1920 - 1950 гг.) и школы «поведенческих наук» (1950г. – по настоящее время).

Раскрыто содержание одной из самых новых «количественной» школы. Она способствовала углубленному пониманию сложных управленческих проблем благодаря применению моделей, использовала точные методы для принятия решений в сложных ситуациях.

Показано значение эмпирической школы управления, которая осуществляет обучение управлению на основе обобщения ситуаций, характерных для тех или иных областей управления. Придавая опыту большое значение, и обобщая его, эта школа выявляет новые подходы и решения.

В четвертой главе рассматривается организация как основа причина существования менеджмента. Она представляет собой группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей. Одной из первоочередных целей является преобразование ресурсов для достижения конечных результатов. При всем многообразии видов организаций (естественные и искусственные, формальные и неформальные, коммерческие и некоммерческие, национальные и иностранные и др.), им свойственные общие черты: они функционируют в условиях влияния внешней среды, в них присутствует разделение труда на горизонтальное и вертикальное, закрепленное в организационной структуре, в большинстве случаев они представлены сложными организациями, требующие управления.

Успех и конкурентоспособность гарантированы организации благодаря умению руководителя не только определять влияние на организацию множества факторов, но и предвидеть это влияние. Факторы, находящиеся в поле зрения менеджеров, принято называть переменными внутренней среды или переменными внешней среды (прямого воздействия и внешнего воздействия). Непредсказуемость характера воздействия факторов внешней среды на деятельность организации обусловлена такими характеристиками внешней среды, как вязкость среды, взаимосвязанность, сложность, подвижность и неопределенность. Как следствие, организации должны своевременно реагировать и эффективно приспосабливаться к происходящим изменениям микро- и макроокружения. Для этого руководителям необходимо регулярно проводить анализ и оценку влияния факторов внешней среды. В качестве методической базы нами предложено использование метода «5\*5», «шкалы» И.Ансоффа, трехмерной схемы Абеля, SWOT-анализа, матрицы McKinsey, SNW-анализа, PEST-анализа, STEP-анализа, М-анализа, EFAS-анализа.

Существенную роль в адаптации организации к внешней среде играет организационная структура предприятия, представленная взаимоотношениями уровней управления и функциональных подразделений. Преобладание в структуре связей соподчиненности между уровнями управления позволяет говорить о приоритетности линейных связей. Обусловленность структуры технологией выполнения той или иной работы характеризует наличие функциональных связей. В рамках обширной типологизации организационных структур, в качестве основных нами выделены: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная и целевая.

Итак, в пятой главе дается определение функции управления, как направлению или виду деятельности работников аппарата управления, которая характеризуется обособленным комплексом задач управленческой системы.

Указано, что выделение функций является результатом вертикального разделения труда в организации. Функции менеджмента делятся на общие, состав которых не зависит от объекта управления, и конкретные, содержание которых определяется тем объектом управления.

В главе описываются основные принципы планирования, т.к. именно их соблюдение во многом определяет эффективность планирования как функции управления. Характер взаимосвязи между планами организации показыва­ет, что основу всей системы должны составлять стратегические планы.

Организация как функция управления должна обеспечивать соответствие существующей системы новым целям, установленным в плановых заданиях. Если такого соответствия нет, то при помощи функции организации создаются новые системы или реорганизуются старые для придания им качеств, необходимых для достижения поставленных целей.

Средством для достижения нормальных взаимоотношений между уровнями управления является делегирование полномочий. Полномочия бывают следующих типов: линейные и штабные. На практике часто эффективная реализация делегирования затруднена. Причиной этого могут быть как руководители, так и подчиненные. Для преодоления препятствий необходимо их выявить и предпринять меры по существу причины.

В общем виде мотивация человека к деятельности понима­ется как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осу­ществлению определенных действий.

Теории мотивации можно разделить на две группы: содержательные теории мотивации (это теории А.Маслоу, Ф.Герцберга, Д.МакКлелланда, К.Альдерфера и др.) и процессуальные теории мотивации (это теория ожидания В. Врума, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера).

Контроль - это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Он состоит из установления норм, измерения полученных результатов и проведения необходимых корректирующих мер.

Организация контроля зависит от его вида, а эффективность от имеющихся у него свойств.

Поэтому шестая глава посвящена принятию управленческих решений, ведь менеджером можно назвать человека только тогда, когда он принимает организационные решения или реализует их через других людей.

Необходимость принятия решения пронизывает все, что делает управляющий, формулируя цели и добиваясь их достижения. Поэтому понимание природы принятия решений чрезвычайно важно для любого, кто хочет преуспеть в искусстве управления, поэтому в главе рассмотрены основные типы решений, принимаемых управляющими, используемые способы, научные методы повышения эффективности этого процесса и основные факторы, которые необходимо учитывать при принятии управленческих решений.

Эффективное принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций. Неудивительно поэтому, что процесс принятия решений – центральный пункт теории управления. Наука управления старается повысить эффективность организаций путем увеличения способности руководства к принятию обоснованных объективных решений в ситуациях исключительной сложности с помощью моделей и количественных методов. В данной главе мы рассмотрели особенности моделирования, типы используемых моделей и некоторые широко используемые методы принятия решений.

Седьмая глава посвящена коммуникациям в менеджменте, которые позволяют руководителям эффективно выполнять свою работу и принимать решения о выборе лучшего курса действий для достижения поставленных целей. Все виды управленче­ской деятельности основаны на обмене информацией, поэтому ком­муникации называют связующими процессами.

Многое зависит от организации, построения коммуникативной структуры и связей в социальной группе и/или организации.

В главе рассмотрены основные понятия и значение коммуникаций в менеджменте, раскрыты элементы и этапы процесса коммуникаций, а также основные проблемы и пути совершенствования межличностных и организационных коммуникаций.

В главе также делается акцент на таких моделях коммуникации, как действие, взаимодействие и процесс (развернутая модель), описана матрица коммуникационных стилей и основные формы организационных коммуникаций.

В восьмой главе определено соотношение понятий «власть» и «влияние», рассмотрены важнейшие проблемы взаимоотношений в коллективе, проанализированы моральные основы власти, подробно изучены источники власти, всесторонне формализованы методы и формы воздействия на людей, определено конфликтное взаимодействие.

Взаимоотношения людей и влияние на них с целью повышения производительности и результативности труда позволяет нам говорить о социально-психологической природе менеджмента. Немногочисленные по составу общности, члены которых объединены совместной социальной деятельностью и находятся в непосредственном личном общении, в теории менеджмента изучаются как малые группы. Основные причины вступления людей в состав социальных групп были представлены тремя блоками: организационно-производственные, материальные и социально-психологические. Формирование и параллельное функционирование формальных и неформальных групп в организации в теории менеджмента изучается как групповая динамика.

Для того чтобы воспользоваться выгодами от взаимовлияния формальных и неформальных групп, организация должна иметь формального руководителя, способного оказывать воздействие на членов групп, побуждать их работать на достижение корпоративных целей. Руководитель имеет возможность влиять на других потому, что он наделен властью. Если руководитель умеет еще и влиять на членов коллектива с целью изменения их поведения, в этом случае мы говорим, что руководитель является лидером. Эффективное управление социальной организацией носит проблемный характер и сопряжено с выбранным стилем управления. Результаты многочисленных исследований указывают на то, что эффективность управленческого стиля менеджера имеет ситуационный характер и его результативность зависит от умения руководителя правильно оценить ситуацию и выбрать оптимальный характер управленческих воздействий. В идеале менеджеру необходимо поддерживать функциональный баланс лидера и руководителя. Предложенные в учебнике классификация стилей управления, формы и методы власти и влияния на подчиненных позволили разделить все источники власти на личностные и организационные, а также выразить функциональную зависимость в определении силы власти.

В заключительной главе учебника материал посвящен относительной характеристике результативности деятельности конкретной управляющей системы – эффективности управления (экономической и социальной). Были систематизированы показатели, в которых она отражается. К качественным показателям эффективности отнесены повышение квалификации менеджеров, формирование организационной культуры, усиление социальной ответственности и др. Среди количественных характеристик выделена производительность, отражающая результативность использования всех видов ресурсов (трудовых, финансовых, технологических, материальных, информационных и др.). Однако, из-за специфических особенностей управленческого труда, оценка эффективности управления затруднена. При всех сложностях оценки эффективности, авторами учебника был обобщен материал теоретико-методологических и методических приемов оценки эффективности отдельных мероприятий (например, окупаемость капиталовложений, доля объема продаж компании на рынке, внедрение новой техники и т.д.).

Ученые Т.Питерс и Р.Уотермен доказали, что эффективно управляемые организации обладают рядом признаков:

– максимальное внимание к потребителям;

– человек – главный ресурс организации;

– ориентация на действие, эксперименты;

– развитие самостоятельности и предприимчивости;

– ориентация на общефирменные ценности;

– верность своему делу;

– простота и скромность;

– сильные лидеры.

Именно этим направлениям и посвящен учебник «Теория менеджмента». Авторы надеятся, что издание будет полезно не только студентам направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», но и всем, кто интересует вопросами современной практики управления и организаторской деятельности в условиях рыночной экономики.

**список литературы**

1. Адизес, И. К. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует. – М. : Альпина Паблишер, 2013.
2. Ассенван, М. Ключевые модели менеджмента. 60 моделей которые должен знать каждый менеджер / М. ванАссен, Г. ванден Берг, П. Питерсма ; пер. с англ. В. Н. Егорова. – 2-е изд. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2011. – 319 с.
3. Бодди, Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 1999.
4. Боумен, К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
5. Бреддик, У. Менеджмент в организации / Пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 344с.
6. Вахрушев, В. Принципы японского управления. – М. : ФОЗБ, 1992.
7. Веснин, В. Р. Менеджмент : учебник / В. Р. Веснин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 504 с.
8. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 6-еизд., перераб. и доп. – М. : Магистр : ИНФРА-М, 2014. – 656 с.
9. Виханский, О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 2-е изд. – М. : «Фирма Гардарина», 1996. – 416 с.
10. Воронков, А. Н. Словарь по менеджменту : учебное пособие / А. Н. Воронков,Т. В.  Колосова; Нижегород. гос. архит.-строит. ун-т. – Н. Новгород : ННГАСУ, 2013. – 125 с.
11. Галькович, Р. С. Основы менеджмента / Р. С. Галькович, В. И. Набоков. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 189 с.
12. Герчикова, И. Н. Менеджмент. Практикум : учеб.пособие / И. Н. Герчикова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 800 с.
13. Герчикова, И. Н. Менеджмент: учебник для вузов / И. Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 511 с.
14. Гроув, Эндрю С. Высокоэффективный менеджмент / Пер. с англ. – М. : Информационно-издательский дом «Филинъ», 1996. – 280 с.
15. Друкер, П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / Пер. с англ. М. Котельниковой. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 1998. – 288 с.
16. Друкер, Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / Пер. с англ. – М. : Издательскийдом «Вильямс», 2004. – 272 с.
17. Друкер, Питер Ф., Макьярелло Д. А. Менеджмент / Пер. с англ. – М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2010. – 704 с.
18. Зайверт, Л. Ваше время – в Ваших руках (Советы деловым людям как эффективно использовать рабочее время) / Пер. с нем. – М. : Интерэксперт, Инфра-М, 1995.
19. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента: учебное пособие / Н. И. Кабушкин. – 11-е изд., испр. – М. : Новое знание, 2009. – 336 с.
20. Казанцев, А. К. Основы менеджмента. Практикум: учебное пособие / А. К. Казанцев, В. И. Малюк, Л. С. Серова. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 544 с.
21. Казначевская, Г. Б. Менеджмент : учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов н/Д. : ФЕНИКС, 2018. – 429 с.
22. Капустин, С. Н. Успешный менеджер: кейс-стади по принятию решений / С. Н. Капустин, А. С. Сенин, Ю. Казаринов. – М. : Издательский дом «Дело», 2014. – 141 с.
23. Кардянская, Н. Л. Управленческие решения : учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 439 с.
24. Кравченко, А. И. История менеджмента : учебник / А. И. Кравченко. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : КНОРУС, 2010. – 432 с.
25. Кричевский, Р. Л. Если вы – руководитель… Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р. Л. Кричевский. – М. : Дело, Академия народного хозяйства при правительстве Российской федерации, 1993. – 352 с.
26. Кунц, Г., О’Доннел, С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. Том 1. / Пер. с англ. Общая редакция и предисловие академика Д. М. Гвишиани. – М. : Прогресс, 1981. – 250 с.
27. Курс менеджмента: учебник для ВУЗов / Уткин Э. А. – М. : Издательство «Зерцало», 1998. – 448 с.
28. Лапыгин, Ю. Л. Теория менеджмента : учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. – М. : Рид Групп, 2011. – 336 с.
29. Лебедев, О. Т. Основы менеджмента : учебное пособие / Под ред д.э.н., проф. О. Т. Лебедева. – изд. 2-е доп. – СПб. : ИД «МиМ», 1997. – 192 с.
30. Менеджмент (современный российский менеджмент) : учебник / Под ред. Ф. М. Русинова, М. Л. Разу. – М. : ФБК-Пресс, 1999. – 504 с.
31. Мескон, М.Х., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М. : Дело, 1997. – 704 с.
32. Мильнер, Б.З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. – 7-e изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 864 с.
33. Минаев, Э.С. Основы теории менеджмента: учебное пособие / Э. С. Минаев, Н. Г. Агеева, И. Ф. Байдюк. – М. : Изд-во МАИ, 1993. – 45 с.
34. Михненко, П. А. Теория менеджмента : учебник / П. А. Михненко. – М. : Синергия, 2012. – 304 с.
35. Олдкорн, Р. Основы менеджмента/ Пер. с англ. – М. : Финпресс, 1999. – 320 с.
36. Основы менеджмента / Под ред. Д. Д. Вачугова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Высшая школа, 2005. – 376 с.
37. Основы менеджмента : учебное пособие для вузов / Науч. ред. А. А. Радугин. – М. : Центр, 1998. – 432 с.
38. Основы менеджмента : учебник / Под ред. Д. Д. Вачугова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Высшая школа, 2005. – 376 с.
39. Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент : учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко,С. В. Панасенко. – 6-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2017. – 496 с.
40. Парахина, В. Н. Теория организации : учебник / В. Н. Парахина, Т. М. Федоренко, Е. Ю. Шацкая. – М. : КНОРУС, 2014.
41. Персональный менеджмент : учебник / С. Д. Резник, В. В. Бондаренко, С. Н. Соколов, Ф. Е. Удалов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 210 с.
42. Попов, А. А. Общий менеджмент : учебное пособие / А. А. Попов. – М. : Ай Пи Эр Медиа, 2016. – 567 с.
43. Практикум по теории управления : учебное пособие / Под ред. Ю. В. Васильева, В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. – 2-еизд., доп. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 304 с.
44. Разу, М. Л. Менеджмент : учебник / М. Л. Разу. – М. : КНОРУС, 2017.
45. Румянцева, З. П. Общее управление организацией. Теория и практика : учебник / З. П. Румянцева. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 304 с.
46. Семенов, А. К. Теория менеджмента : учебник для бакалавров / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – М. : Дашков и К., 2012. – 489, [1] с.
47. Семенова, И. И. История менеджмента : учеб.пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / И. И. Семенова. – 2-еизд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 199 с.
48. Современное управление / Пер. с англ. / Под ред. Д. Н. Карпухина и Б. З. Мильнера. Том 1. – М. : Издатцентр, 1997. – 584 с.
49. Современное управление / Пер. с англ. / Под ред. Д. Н.Карпухина и Б. З. Мильнера. Том 2. – М. : Издатцентр, 1997. – 576 с.
50. Современный менеджмент : учебник / Под ред. проф. М. М. Максимцова, В. Я. Горфинкеля. – М. : Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2012. – 299 с.
51. Старобинский, Э. Е. Основы менеджмента на коммерческой фирме / Э. Е. Старобинский. – М. : АО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1994. – 196 с.
52. Теория менеджмента : учебник для бакалавров / [Л. С. Леонтьева, В. И. Кузнецов, М. Н. Конотопов и др.]; под ред. Л. С. Леонтьевой ; Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики МЭСИ. – М. : Юрайт, 2013. – 287 с.
53. Теория управления : учебник / Под ред. Ю. В. Васильева, В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. – М. : Финансы и статистика, 2005.
54. Удалов, Ф. Е., Основы менеджмента: учебное пособие / Ф. Е. Удалов, О. Ф. Алёхина, О. С. Гапонова. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2013. – 363 с.
55. Уотермен, Р. Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании / Пер. с англ. – М. : Прогресс, 1988.
56. Управление – это наука и искусство: А.Файоль, Г.Эмерсон, Ф.Тейлор, Г.Форд. / Составитель Г. Л. Подвойский. – М. : Республика, 1992. – 349 c.
57. Управление организацией : учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. – 2-е изд., пер. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 669 с.
58. Управление организацией : учебник / А. Г. Поршнев, Г. Л. Азоев, В. П. Баранчеев, З. П. Румянцева; Под ред. Н. А. Саломатина. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 736 с.
59. Уткин, Э. А. Основы мотивационного менеджмента / Э. А. Уткин. - М. : Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ»; издательство ЭКМОС, 2000. – 352с.
60. Фидельман, Г. Н. Альтернативный менеджмент: Путь к глобальной конкурентоспособности / Г. Н. Фидельман. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 185 с.
61. Якокка Ли. Карьера менеджера : Nonfiction (Деловой бестселлер) / Пер. с англ. Р. И. Столпер. – Минск : «Парадокс», 1996. – 432 с.

**Глоссарий**

*Авторитарный стиль («жесткий»)* – стиль прямых приказов, распоряжений, не допускающий каких-либо возражений со стороны подчиненных.

*Авторитет*  *–* высоко оцениваемые качества, достоинства, заслуги, которыми подчинённые наделяют руководителя и которые определяют их повиновение без применения угроз или убеждения.

*Аппарат управления* – совокупность работников, объединенных в подразделения (или отдельных, специально выделенных работников), на которые возложено выполнение управленческих функций.

*Бизнес* – это предпринимательская деятель­ность, дело или занятие, которое является источником получения прибыли (наживы).

*Бизнесмен* – это собственник, применяю­щий свои или заемный капитал в целях получения прибыли или пред­принимательского дохода. Он может не занимать в своем предприятии никакой официальной должности, но может и входить в его правление или попечительский совет.

*Вертикальное разделение труда* – разделение труда по иерархическим уровням управления на составляющие части общей деятельности с обеспечением их согласованности, координации действий участников этой деятельности. Отражает соотношение централизации и децентрализации в организационной структуре управления.

*Взаимосвязанность факторов внешней среды* – это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

*Власть* – это возможность оказывать влияние на поведение других.

*Власть, основанная на вознаграждении* – форма власти, проявляющаяся в тех случаях, когда исполнитель уверен, что влияющий оценит его действия определенным вознаграждением.

*Власть, основанная на принуждении* – форма власти, которая характеризуется тем, что исполнитель выполняет указания влияющего под страхом наказания.

*Влияние* – процесс, при котором одна из сторон стремится изменить поведение других сторон.

*коммуникации* – представляют информационное взаимодействие с средой.

*Внешняя среда организации* – это совокупность таких элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов, релевантные по отношению к операциям организации.

*Внешняя среда организации прямого воздействия* включает такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов, непосредственно влияющие на деятельность организации.

*Внешняя среда организации косвенного воздействия* включает такие значимые факторы, как состояние природы, экономики, политическая обстановка, развитие науки и техники, социокультурные и нормативно-правовые элементы.

*Внутренние переменные* – это части самой организации, ситуационные факторы внутри нее, это состав и взаимосвязи сложной системы - организации. Основные внутренние переменные организации по определению М.Х. Мескона - это цели, структура, задачи, технология и люди.

*Внутриорганизационные*  – коммуникации уровнями управления и .

*Восходящие коммуникации* – движение информации от низкого к более высокому.

*Вязкость внешней среды* – количественная мера усилий, необходимых, для целенаправленного перемещения, концентрации и освоения в производстве единицы материальных, финансовых и информационно-технологических ресурсов.

*Горизонтальное разделение труда* – принцип формирования организационной структуры управления деятельностью организации, согласно которому общий объем работ на одном уровне управления разделяется на специализированные функции с выделением соответствующих подразделений или работников для их выполнения.

*коммуникации* – предполагают информацией на одном , соединяя собой командные организации, и необходимы для действий и исключения .

*Группа* – совокупность индивидов, взаимодействующих друг с другом и осознающих свою принадлежность к данной совокупности.

*Групповая динамика* – процесс формирования и функционирования формальных и неформальных групп в организации.

*Делегирование* – задач и лицу, которое на себя ответственность за их .

*Демократичнеский стиль («прогрессивный»)* – совокупность приемов руководства, основанных на широком привлечении сотрудников предприятия к процессу подготовки принятия решения.

*Дивизиональная структура управления* – сложная линейно-функциональная структура делится на достаточно автономные, относительно самостоятельные блоки: по видам товаров и услуг, географическим регионам, потребителям.

*Задача* – это предписанная работа или ее часть, которая должна быть выполнена определенным способом в определенный срок. Задачи можно классифицировать как работу с предметами, людьми и информацией.

*Законная власть* – форма власти, которая предоставляется индивиду в рамках его официальной должности в организации.

*потребностей Маслоу* – всех людей на пять , осуществленное Абрахамом . Им описаны следующие потребностей: , безопасности, социальные, и самовыражения.

*Канал*  – средство передачи .

*управленческих*  – совокупность таких , как обоснованность, своевремен, эффективность, непротиворечивость, , простота, и др.

*Коммуникационная*  – включает определение коммуникации, путей их , содержание распространяемой на аудитории , планирование обратной .

*Коммуникационная стратегия* – для обеспечения корпоративной миссии, отражает социальную бизнеса.

*Коммуникационные*  – препятствуют эффективному информации . Выделяют три типа : личностные, физические и .

*Коммуникация* – это процесс сообщения от к получателю с целью поведение.

*Конкретные управления* связаны со объекта . Выделение конкретных управления необходимо для управления, формирования и организационной .

*Контроллинг* является функции в направлении его соединения с функциями и все более его ориентации на предупреждение , а не на последующую их .

*Контроль* – это процесс достижения организацией целей. Он состоит из норм, полученных результатов и необходимых корректирующих мер.

– это процесс достижения усилий подсистем (подразделений) для реализации ее задач и .

*Либеральный стиль («попустительский»)* – стиль, при котором руководитель не вмешивается в работу подчиненных, предоставляя им большую самостоятельность.

*Лидер* – человек, способный воздействовать на группу людей, направлять и организовывать их работу.

*Лидерство* – психологический феномен, связанный с регулированием неофициальных межличностных отношений в группе.

*Линейная структура управления* – организационная структура управления, при которой управленческие воздействия передаются последовательно на нижестоящие уровни управления деятельностью организации и обязательны для исполнения.

*Линейно-функциональная структура управления* – организационная структура управления, при которой управленческие воздействия разделяются на линейные – обязательные для исполнения, и функциональные – носящие преимущественно рекомендательный характер.

*Линейные*  – это полномочия, непосредственно от начальника к и далее другому . Делегирование линейных (скалярный ) создает иерархию управления организации, цепью команд.

*Люди –* первостепеннаяпеременная внутренней среды организации, для руководства которыми необходимо уметь успешно с ними взаимодействовать, знать, чем определяется поведение отельных людей, поведение людей в группах, характер поведения руководителя как лидера, его влияние на поведение отдельных людей и групп.

*Менеджер* – это наемный работник, занимаю­щий определенную должность в данной организации.

*Менеджеры* – руководители различного уровня, занимающие постоянную должность в организации и наделенные полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации.

*Менеджмент* – это управление организацией, хозяйствующей в условиях рынка. Главным в характеристике его сущности является то, что это один из видов человеческой деятельности. В менеджменте как системе выделяют такие три его грани:

* менеджмент – это воздействие субъекта на объект управления;
* менеджмент – это воздействие на объект с четко определенной целью или это механизм достижения цели;
* менеджмент – это руководство таким специфическим объектом управления, как люди, поэтому необходимо знание и учет не только объективных, но и субъективных факторов управления.

В менеджменте как процессе выделяют такие существенные грани:

* менеджмент – это выполнение определенной совокупности специфических видов деятельности, называемых управленческими функциями (планирования, организации, мотивации, контроля);
* менеджмент – это процесс принятия и реализации управленческих решений;
* менеджмент – процесс переработки и выработки информации и процесс коммуникаций, связывающий воедино все составляющие системы управления.

*Мотив* – это то, что определенные человека.

*Мотивация* – это процесс себя и других к для достижения личных и/или организации.

*Метод* – это способ, прием, который используется для приобретения, выведения новых знаний и/или проверки истинности ранее полученных.

*Методология* дословно (логос – наука, знание, и методы – путь, направление познания) – учение о методах познания.

*Методы менеджмента* – это система правил и процедур решения различных задач управлений с целью обеспечения эффективного развития организации.

*Научные школы менеджмента* – течения науки управления, отличающиеся по своим базовым подходам, объектам и/или методам исследования. Выделяют четыре базовые научные школы: школа научного управления; административная (классическая) школа; школа психологии и ее два крыла - школа «человеческих отношений» и школа «поведенческих наук»; школа количественная или новая (есть еще название дублирующее первое течение – школа «науки управления»).

*Неопределенность внешней среды* зависит от количества информации, которой располагает организация, по конкретному фактору, а также от уверенности в ее точности.

*Непротиворечивость управленческого*  выражает его предварительного согласования с принятыми в данной , а также проверки нормативно-правовым органов управления и кон (федеральным, региональным, ).

*Неформальная группа* – группа внутри организации, которая возникает стихийно, спонтанно, но в них люди вступают во взаимодействие друг с другом по интересам достаточно регулярно.

*Нисходящие коммуникации* – представляют поток от высших уровней к низшим.

*Новая (количественная) школа управления* – направление науки управления, для которого характерны применение математических методов, моделей и других (ЭММ, теории исследования операций, статистики, кибернетики и др.) количественных способов оценки и прогнозирования последствий управленческих решений. Представители «новой, количественной» школы (период активного функционирования с 1950г. по н.в.): К. Шеннон, Р. Акофф, Ч. Черчмен, Л. Канторович, В. Новожилов и др.

*Норма управляемости* – максимальное число работников, которыми может эффективно управлять один руководитель в конкретной сфере деятельности при определенных организационных и иных условиях. Ее приемлемые значения колеблются от 2–3 до 50 и более.

*управленческого решения* в необходимости всей совокупности и условий, связанных с его разработкой.

*Обратная*  – это ответ получателя на , коммуникация с обратной связи в двустороннее движение и процесс.

*Организационная структура управления* – упорядоченная определенным образом и установленная соответствующими нормативными правовыми актами совокупность элементов системы управления и ее подсистем, отражающая организационные взаимоотношения между ними.

*Организационное проектирование* – метод формальной организации целостных систем. В структурном плане организационное проектирова­ние различается в зависимости от объекта по ориентации: на создание новой системы, на частичное усовершенство­вание или на ее радикальные преобразования. Как процесс, проектирование включает три функцио­нально связанные части: предпроектные работы, техническое проектирование, рабочее проектирование.

*Организационное решение* – это , который должен руководитель, чтобы обязанности, занимаемой им должностью.

*Организационные коммуникации* – это , с помощью руководители развивают предоставления информации и сведений большому людей организации и отдельным и институтам за ее пределами.

*Организация* – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели (или целей) или совокупность индивидов, которые стремятся для достижения определенных целей оказать влияние на других создающих материальные, увеличивающие благосостояние ценности людей посредством разнообразных процессов, технологий, структур и культур.

*Организация* как функция – это процесс структуры предприятия, дает людям эффективно вместе для достижения целей. непосредственно связана с координацией многих и, следовательно, формальных людей, их .

*Основные понятия эффективности управления:* эффективность труда работников аппарата управле­ния; эффективность процесса управления (функций, коммуникаций, выработки и реализа­ции управленческого решения); эффективность системы управления (с учетом иерархии управ­ления); эффективность механизма управления (структурно-функционального, финансового, производственного, маркетингового и др.).

*Ответственность* – это обязательство поставленные и отвечать за их удовлетворительное .

– это лицо, которое или отбирает ин и передает ее.

*Параллельные*  представляют собой расширение полномочий и включают отклонять определенные линейного руководства.

*Периоды развития управленческой мысли* – этапы, выделяемые в связи с их значением в создании науки менеджмента. В эволюции теории и практики менеджмента логически выделяются два базовых исторических этапа: I этап – донаучный период – начинается примерно с 7-6 тысячелетий до н.э. и длится до конца XVIII в.; II этап – научный период (с начала XIX в. по настоящее время).

*План* – основа организации любой собственности и ; содержит указания , какую задачу и в время решать, ресурсы выделить на каждой задачи.

– непрерывный процесс или уточнения и целей развития организации и ее структурных , определения средств их жения, и последовательности реализации, ния (выявления) ресурсов.

*Подвижность внешней среды* характеризуется скоростью, с которой происходят изменения в окружении организации.

*Полномочие* – это организационно ограниченное использовать организации и направ усилия ее работников на определенных задач.

*Получатель* – лицо, предназначена информация и ко ее воспринимает.

*Потребности* – это то, что возникает и внутри человека, что общее для разных , но в то же время определенное индивидуальное у каждого человека, это то, от человек стремится , так как, пока существует, она дает о знать и «требует» устранения.

*Принципы* – это руководящие правила, основные положения и нормы поведения, на которые ориентируются руководящие органы и работники в силу социально-экономических условий, сложившихся в обществе.

*Производительность* – это отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе. Она отражает комплексную результативность использования всех видов ресурсов (труда, капитала, технологии, информации).

*Производственная структура предприятия* – совокупность ос­новных, вспомогательных и обслуживающих подразделений пред­приятия, обеспечивающих переработку «входа» системы в ее «вы­ход» – готовый продукт с параметрами, заданными в бизнес-плане.

*Процессный подход* – один из ранних подходов к управлению, применяемый и в настоящее время, согласно которому управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других – это не какое-то единовременное действие, а серия взаимосвязанных непрерывных действий. В нем функции управления рассматриваются не в отдельности, а как взаимосвязанные между собой. Этот подход базируется на основных положениях административной школы управления, признающей необходимость разделения труда, власти и ответственности, дисциплины, единоначалия, иерархии и т.д.

*Процессуальные мотивации* – базируются в очередь на том, как себя люди с воспитания и познания

*полномочия штабного*  являются ограниченными и в основном к консультированию руководства.

*Референтная власть* – форма власти, основанная на личных качествах или способностях влияющего, которые воспринимаются исполнителями как привлекательные и представляются примером для подражания.

*Решение* – это мыслительной деятельности , приводящий к какому-либо или к необходимым , например, полное , разработка какого-либо или выбор действия из альтернатив и его .

*Руководство* – социальный феномен, связанный с регулированием официальных отношений в организации.

*Сила власти –* способность заставлять явления происходить по заданному сценарию в принудительном порядке.

*Система* – единство, состоящее из взаимосвязанных частей, каждая из которых привносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого.

*Системный подход* – это направление методологии специального научного познания и социальной практики, в основе которого лежит исследование объектов как систем, является основой методологии менеджмента. Сущность системного подхода к объектам и предметам исследования, в самом кратком определении состоит в их одновременном рассмотрении и как особой системы (более или менее крупной, более или менее разнообразной) и как элемента (части) системы более высокого уровня, а также в рассмотрении объекта исследования и практической деятельности в единстве его внешних и внутренних связей.

*Ситуационный подход* – это способ управления, решения проблем в зависимости от складывающейся ситуации. Этот подход предполагает знание средств профессионального управления, их сильные и слабые стороны, менеджер должен правильно оценивать ситуацию и принимать конкретные меры для эффективного управления. Ситуационный подход это не набор каких-то конкретных мер, это скорее способ мышления об организационных проблемах и методах их решения.

*Сложность внешней среды* *организации* определяется числом и разнообразием внешних факторов, на которые организация обязана реагировать.

*Содержательные мотивации* основываются на внутренних побуждений и потребностей, заставляют людей так, а не иначе

*Сообщение* – информации, передающейся или закодированной с помощью .

*Социальная эффективность* выражает степень удовлетворения спроса населения (потребителей, заказчиков) на товары, услуги.

*Социально-психологический климат* – нравственно-эмоциональный тон межличностных отношений.

*Стиль руководства* – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным с целью оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации.

*Стиль управления* – устойчивая система средств, методов, и форм взаимодействия руководителя с коллективом предприятия, направленное на выполнение миссии организации и определяемое объективными и субъективными факторами протекания управленческого процесса.

*планирование* – набор и решений, руководством, которые к разработке специфических , предназначенных для того, помочь достичь своих .

*Структура организации* – это логическая взаимосвязь уровней управления и подразделений, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

*Ступени управления* – характеризуют последовательность подчинения одних звеньев управления другим снизу доверху.

*Теория потребностей*  – модель мотивации, описывает поведение через три потребностей: власти, , принадлежности.

*Технология* – средство, с помощью которого ресурсы производства преобразуются в конечный результат. Влияние этой переменной на управление определяется четырьмя крупными переворотами в технологии - промышленной революцией, стандартизацией и механизацией, применением конвейерных линий и компьютеризацией.

*решение* – развернутый во логико-мыслительный, эмоционально-психологический и акт выбора , выполняемый руководителем в своих полномочий или с привлечением других лиц.

*Формальная группа* – группа внутри организации, которая создается и существует по воли руководства в рамках конкретной деятельности.

*Функциональная структура управления* – организационная структура управления, характеризующаяся выделением специалистов и подразделений, хорошо знающих конкретные области производства и управления и принимающих в этих областях обоснованные решения.

*полномочия* представление штабному прав как предлагать, так и определенные действия в своей .

*Функция*  – это направление или вид деятельности аппарата управления, обособленным задач управленческой .

*Харизма* – это власть, построенная не на логике, не на давней традиции, а на силе личных качеств или способностей лидера.

*Харизматичный руководитель* – это человек, наделенный в глазах его последователей авторитетом, основанным на исключительных качествах его личности.

*Целевые структуры управления* – организационные структуры управления, имеющие разновидности: программно-целевые, проблемно-целевые, проектные и матричные структуры.

*Цели*  - конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. Ориентация, определяемая целями, пронизывает все последующие решения руководства.

*Школа административного управления (административная, классическая)* – при изучении проблем менеджмента сосредоточилась на работе управленческого персонала и составляющих успешной управленческой деятельности, ее представителями было рассмотрено управление в форме универсального процесса, состоящего из взаимосвязанных функций; дано представление об их базовом перечне, включившем: планирование, организацию, мотивацию, контроль, координацию и др. Создание школы «административного управления» (период активного функционирования – 1920-1950 гг.) связано с именами ученых – А.Файоля, М.Блюмфилда, М.Вебера, Л.Урвика, Дж.Муни, Г.Форда, Г.Эмерсона и др.

*Школа научного управления* – первый научный подход к управлению. Основан на том, что ее основатели предполагали, что с использованием наблюдений, замеров, логики и анализа возможно улучшить ручной труд работников, добиться более эффективного и качественного исполнения операций. Основу школы «научного управления» (период активного функционирования – 1885-1920 гг.) сформировали исследования Фредерика Уинслоу Тейлора (1856-1915 гг.), Френка и Лилии Гилбертов, Генри Лоуренса Гантта (1861-1919 гг.), Генри Форда (1863-1947 гг.), Гаррингтона Эмерсона (1853-1931 гг.) и др.

*Школа поведенческих наук* – концептуальный подход к управлению, который вырос из теории «бихевиоризма», состоит в изучении мотивационных отношений, истоков власти и авторитета, лидерства, построения организационных структур, коммуникационных процессов в компании, трансформации содержания деятельности и качестве трудовой жизни, развивает аспекты движущих потребностей и их влияния на поведение людей. Поведенческая школа (период активного функционирования с 1950г. по н.в.) занималась тем, что помогала сотрудникам полностью реализовать свой потенциал. Создание этой школы связано с именами ученых Ф.Герцберга, Д. МакКлелланда, В.Врума, К.Арджариса, Р.Лайкерта, М.Портера и др.

*Школа человеческих отношений* – подход к управлению, ориентированный не только на технику и функции организации, но и на человека, его роль, межличностные отношения, свойства личности и создание условий, удовлетворяющих потребности людей. Создание этой школы (период активного функционирования – 1930-1950 гг.) связано с именами ученых – последователей З.Фрейда, Э.Мэйо, Г.Мюнстенберга, М.П. Фоллет, А.Маслоу и др.

*полномочия* – это советовать или помо руководителям, наделенным полномочиями, а также персоналу. полномочия бывают видов: рекомендательные , полномочия обязательного , параллельные , функциональные полномочия.

*Шумы и*  – любое в коммуникационном процессе, исказить смысл .

*Экономическая эффективность* характеризуется отношением полученного результата к затратам.

*Экспертная власть* – форма власти, основанная на признании окружающими наличия у индивида недоступных им специальных знаний.

*Электронная почта* – компьютерная , которая позволяет передавать сообщения и множеству адресатов, будет в их персональном компьютере до тех пор, его не прочтут.

*Элементы*  – традиционно выделяются: , сообщение, , получатель.

*Эмпирическая школа* осуществляет обучение менеджменту на базе обобщения ситуаций, которые характерны для различных сфер управления. Придавая практике большое внимание, обобщая ее достижения, эмпирическая школа предлагает новые подходы и идеи. Так, например, положения целевого управления выделено и предложено для использования именно исследователями этой школы, к которым относят: Питера Друкера, Роберта Дэвиса, Луиса Ньюмена и др.

*Эталонная (референтная) власть* связана с личными качествами или способностями влияющего, которые воспринимаются исполнителями как привлекательные и представляются им примером для подражания.

*Эффект коммуникаций* – изменения в поведении получателя, которые происходят в результате приема сообщения.

*Эффективное управление* – управление предприятием, которое позволяет извлечь максимум возможного из имеющихся в распоряжении ресурсов.

*Эффективность управления* – относительная характеристика результативности деятельности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления), причем эти показатели имеют как количественные, так и качественные характеристики.

*Эффективность управленческого*  подчеркивает обязательность ожидаемого и достигнутого эко и социального с затратами на его разра и реализацию. Соблюдение требования является предпосылкой и процветания предприятия в рыночной экономики.