

Министерство образования и науки РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
**(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

## **ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

**сборник учебно-методических материалов**

для направления подготовки 42.03.01 - Реклама и связи с общественностью

2017 г.

*Печатается по решению  
редакционно-издательского совета  
экономического факультета  
Амурского государственного университета*

*Составитель: Заломская Г.А.*

Основы менеджмента: сборник учебно-методических материалов для направления подготовки 42.03.01. – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2017.

© Амурский государственный университет, 2017

© Кафедра экономики и менеджмента организации, 2017

© Заломская Г.А., составление

## КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ ЛЕКЦИОННОГО МАТЕРИАЛА

### *Лекция 1. Общая теория управления*

Вводные понятия теории управления. Категории управления представляют собой наиболее общие, фундаментальные понятия, отражающие существенные свойства и устойчивые отношения, присущие процессам управления. Управление с позиций общей теории предполагает наличие объекта управления (управляемой системы), субъекта управления (управляющей системы) и цели управления. Деятельность субъекта управления по достижению объектом управления поставленной цели предполагает: изучение внутренней структуры и особенностей функционирования объекта управления; исследование внешних условий, определяющих и сопровождающих функционирование объекта управления; анализ субъектом управления возможных вариантов принятия решения, позволяющих достичь объектом управления поставленной цели, и выбор рационального решения.

Общая характеристика системы как объекта управления. В качестве основных категорий управления применительно к социально-экономическим системам традиционно выступают: объект, субъект, функции, законы, закономерности, виды управления, методы, модели менеджмента, а также принципы управления. Под объектом управления в общем случае понимается управляемая система, функционирование которой регламентируется управляющей системой. В качестве объектов управления в менеджменте могут выступать: предприятия, отрасли, народно-хозяйственные комплексы; учреждения государственного и муниципального управления; территориальные общности людей (город, район, область, регион, государство, надгосударственные структуры), воспроизводственный процесс или отдельные его звенья: производство, распределение, обмен, потребление; производственно-сбытовой цикл и отдельные его фазы: разработка, снабжение, производство, сбыт; отдельные фазы управления (маркетинг, планирование, организация, контроль, мотивация и др. или их совокупность; прикладные области экономической деятельности (управление качеством, управление персоналом, управление финансами, управление производством, управление инновационной деятельностью и т.д.).

Процесс развития общей теории управления. Сам процесс зарождения теоретических основ управления в середине XX в. представляет собой яркий пример того, как запросы практики с неизбежностью порождают новые теории. Для новейшей техники и современного высокомеханизированного и автоматизированного производства характерно стремление выбирать наилучшую программу действий, наиболее рационально использовать имеющиеся ресурсы. Центральным результатом общей теории управления является методология нахождения условий оптимальности управления. Базовые понятия и определения системы как объекта управления. Важной особенностью современной научной деятельности является подход к объектам исследования и проектирования как к системам. В зависимости от характера деятельности в термин «система» вкладываются различные понятия, но во всех случаях, как правило, системой считается подмножество взаимосвязанных элементов, выделенное из множества объектов любой природы в соответствии с требованиями решаемой задачи. Таким образом, при определении некоторого объекта как системы предполагается наличие четырех условий: 1) объекта (системы), состоящего из множества элементов и их свойств, которые могут рассматриваться как единое целое благодаря связям между ними и их свойствами; 2) исследователя, выполняющего любую целенаправленную деятельность (исследовательскую, проектную, организационную и др.); 3) задачи, для решения которой исследователь определяет некоторый объект как систему; 4) языка, на котором исследователь может описать объект, а также свойства его элементов и связи.

Реализация процесса управления. Управление представляет собой совокупность воздействий на объект управления, совершаемых по определенной программе. Таким образом, изменение состояния системы в заданном направлении происходит путем приложения к ней управляющих воздействий. Управляющее воздействие - это сигналы, которые несут в себе информацию о требуемых воздействиях, непосредственно подаваемых в систему. Информационный характер управляющих воздействий делает их по сути односторонними, так как при передаче информации от источника к приемнику обратная реакция, как правило, настолько незначительна, что ею можно

пренебречь. В социально-экономических системах (организациях) управляющие воздействия реализуются в большинстве случаев в виде устных или письменных распоряжений, приказов и т.д. Наряду с управляющими воздействиями всякая система испытывает на себе более или менее сильные возмущающие воздействия. Возмущающие воздействия - внешние или внутренние воздействия, нарушающие заданные зависимости между входами и выходами системы. В социально-экономических системах (организациях) внешними возмущающими воздействиями могут быть стихийные бедствия, неожиданные изменения планов (вследствие резкого изменения рынка и т.п.), перебои в снабжении и пр.; внутренними возмущающими воздействиями могут быть диспропорции в структурных подразделениях, внутрипроизводственные конфликты, аварии и пр. В процессе управления необходимо осуществлять такие управляющие воздействия на объект управления, которые, с учетом возмущающих воздействий, обеспечивали бы оптимальное функционирование объекта.

Обратная связь в системах управления. Различие между прямой и обратной связями заключается в том, что прямая связь в системах управления обеспечивает передачу воздействия, информации с выхода одного элемента на вход другого элемента, а обратная связь - с выхода некоторого элемента на вход того же элемента. Из сказанного следует, какую важную роль играет обратная связь при реализации задач управления, и поэтому изучению ее роли и влияния на процессы управления уделяется большое внимание. Обратную связь считают одним из важнейших понятий теории управления.

### *Лекция 2. Закономерности управления различными системами*

Основные принципы управления различными системами. Принципы управления представляют собой основные правила, определяющие настройку и функционирование системы управления, а также важнейшие требования, соблюдение которых обеспечивает эффективность управления. Функция организованных систем различной природы, обеспечивает сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности и развитие посредством реализации программ, направленных на достижение целей деятельности.

Сущность, задачи и закономерности управления различными системами. К общим законам управления, выражающим наиболее общие связи, относятся:

- закон направленности управленческого воздействия на результат;
- закон адекватности воздействия природе управляемой системы;
- закон учета в управлении этапов жизненного цикла управляемого объекта;
- закон «объективности субъективизма» в управлении;
- закон специализации управления;
- закон интеграции управления;
- закон направленности управления на экономию ресурсов, в том числе времени.

К специфическим законам управления динамическими системами, выражающим наиболее существенные связи и отношения различных сторон управления между собой и с элементами внешней среды, относятся:

- закон единства и целостности системы управления;
- закон сохранения пропорциональности и оптимальной соотносительности всех элементов системы управления;
- закон зависимости, эффективности решения задач управления от объема использования информации;
- закон соответствия потребного и располагаемого времени при решении задач управления;
- закон совместимости технических средств и систем управления соподчиненных и взаимодействующих систем.

Законы управления организацией как системой, являющейся объектом управления, вытекают из свойств организации как управляемой системы, включая следующие постулаты:

- свойства организации нельзя познать, опираясь только на знаниях свойств ее элементов, отдельных сторон деятельности организации;
- использование закона перехода количественных изменений в качественные в организа-

ции связано с неопределенностью необходимого для перехода количества и с необходимостью прогноза рационального момента перехода с учетом факторов внешней среды;

- от перестановки элементов организации ее значимые свойства как системы меняются;
- поведение организации нельзя прогнозировать, опираясь только на знания ее свойств, без учета факторов внешней среды;

- каждая организация уникальна, поэтому подход к управлению конкретной организацией (ее подразделением, бизнес-единицей и т.д.), основанный на знании только общих, стереотипных технологий управления аналогичными организациями, является недостаточным;

- организация способна приспособиться к изменениям внешней среды только в определенных (разумных) пределах;

- внутренние изменения организации при адаптации к изменениям внешней среды могут привести к изменениям самой сути организации, на каждом следующем временном интервале организация уже несколько отличается от самой себя на предыдущем временном интервале;

- для организации как относительно большой, сложной, живой системы в силу человеческого фактора не существует таких моделей управления, которые могли бы обеспечить прогнозирование поведения этой системы под влиянием управляющих воздействий с вероятностью 100%;

- в динамике развития организация не может непретерпевать необходимых изменений, но при этом для нее также благоприятно пребывать в состоянии относительного покоя. Превалирование изменений над основной деятельностью организации разрушает последнюю;

- внешнее наблюдение организации не способно дать исчерпывающего представления о ее внутреннем состоянии;

- управляющий субъект не может быть полностью объективен в силу специфики собственных представлений, знаний, умений, опыта, других индивидуальных особенностей.

К основным частным законам управления организацией как системой относятся следующие. Закон актуальности (современности) применяемых методов управления связан с зависимостью эффективности управленческого решения от времени его принятия и реализации и с необходимостью опоры на самые современные знания и научные достижения в сфере управления. Закон компетентности управленца рассматривает компетентность управленца как результат взаимодействия следующих факторов: глубины познания управляемой системы; степени адекватности используемой для управления модели системы самой системе; объема и степени владения методами и способами влияния на систему; степени адекватности используемых для управления методов самой системе. При этом компетентность управленца как динамичная величина подвержена моральному старению, а следовательно, для поддержания и наращивания ее уровня требуются постоянные усилия управленца по обучению, повышению квалификации, совершенствованию умений и накоплению опыта. Закон экономичности управления (связан с законами адекватности и компетентности): чем точнее выбран метод, тем достижение ожидаемого результата не только более вероятно, но и обходится дешевле. Это означает, что система легче реагирует на воздействие, менее инерционна по отношению к воздействию, в общем случае требует меньше усилий и используемых ресурсов, если воздействие учитывает ее специфику, состояние, ожидание. Закон субъективности в восприятии эффективности управления: поскольку на результаты деятельности организации оказывает влияние множество субъектов и групп с достаточно разнообразными интересами, постольку оценка результатов этими группами и субъектами может не совпадать (проявление ситуационного принципа субъективной интерпретации).

Специфические свойства систем управления. Системы управления, особенно если они большие, имеют не менее десяти специфических свойств. 1. Неаддитивность. Большие хозяйственные системы, как правило, неаддитивны, т. е. эффект от деятельности таких систем непостоянен во времени и не всегда равен алгебраической сумме эффектов (например, прибылей) частей в нее входящих. Это обуславливается разным качеством персонала (его квалификацией, опытом и т.д.), психологией работников, ценностями, мотивацией, стилем руководства, групповым взаимодействием, организационной культурой и т.д. 2. Эмерджентность - несовпадение цели организации с целями входящих в нее частей. Например, цель компании - максимум прибыли при минимуме за-

трат, а цель работающих по найму — получение максимальной оплаты за свой труд при минимальной затрате усилий. Искусство управления и заключается в искусстве сглаживать такие противоречия и находить компромиссы. 3. Синергичность (от греч. *synergeia* - сотрудничество, дружество) означает совпадение направленности действий, интеграцию усилий в системе, которая приводит к умножению конечного результата. Если все члены организации ясно представляют себе конечную цель и воодушевлены ею, то возникает новый уровень самоорганизации с качественно иными характеристиками. 4. Мультипликативность - умножение эффективности системы за счет рациональных управленческих действий (внедрения новых технологий, ноу-хау, совершенствования системы мотивации, стиля руководства, создания новых организационных структур и т.д.). 5. Устойчивость работы системы - своевременная и адекватная компенсация случайных и тенденциозных внутренних и внешних воздействий, отклоняющих работу объекта управления от заданных плановых показателей. 6. Адаптивность - способность приспосабливаться к новым объективным внешним условиям работы, саморегулироваться, перенастраиваться и восстанавливать устойчивость работы. Адаптивные системы имеют органически гибкую структуру. Организация более способна к быстрой перестройке деятельности, если ее персонал имеет высокую квалификацию и способен самостоятельно решать сложные, изменяющиеся задачи. 7. Централизованность - возможность управлять системой из единого центра. 8. Обособленность - определенная автономность, изолированность управляемой системы от иных систем. Обособленность проявляется при решении вопросов распределения ресурсов и властных полномочий частей организации, сочетания централизации и децентрализации управления. 9. Совместимость — свойство взаимной приспособляемости и взаимной адаптивности частей системы. 10. Свойство «обратных связей» - свойство системы, связанное с преобразованием и передачей ресурсов (информации, энергии, сигналов и т.д.) с выхода системы на ее вход.

Таким образом, управление в социальных системах охватывает воздействие на деятельность людей, объединенных в группы, коллективы с их различными интересами. Управление в таких системах обеспечивает их упорядоченность, сохранение качественной специфики, совершенствование и развитие. Оно обусловлено общественным характером труда, а также необходимостью общения людей в процессе труда и жизни. Для того, чтобы между субъектом и объектом управления осуществлялось управленческое взаимодействие, необходимо, чтобы между ними существовали отношения управления.

### *Лекция 3 Управление социально-экономическими системами (организациями)*

Задачи управления. Управление должно обеспечивать упорядоченность соответствующей системы, ее целостность, нормальное функционирование и развитие. Управление бывает: естественным, техническим и социальным. Объектом социального управления являются люди, их отношения, поведение. Реакция человека на управляющее воздействие будет субъективна и не всегда предсказуема, а следовательно, социальное управление не может быть чисто рациональным (в чем его важнейшее отличие от технического).

Особой разновидностью социального управления является хозяйственное. Оно сформировалось в связи с необходимостью координации производственной деятельности людей. Хозяйственное управление решает две задачи: 1) оперативная (тактическая) заключается:

- в обеспечении условий текущей деятельности фирмы;
- в восстановлении постоянно нарушаемого равновесия между отдельными ее элементами, между ней в целом и внешней средой;
- в организации деятельности работников по достижению поставленных целей; 2) стратегическая обеспечивает развитие и совершенствование фирмы, перевод ее в качественно и количественно иное состояние. История знает несколько типов хозяйственного управления.

Управление организацией предстает в виде процесса осуществления определенного типа взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов организации для достижения ею своих целей. Менеджмент не эквивалентен всей деятельности организации по достижению конечных целей, а включает в себя только те функции и действия, которые связаны с координацией и установлением взаимодействия внутри организации, с побуждением к осуществлению

производственной и других видов деятельности, с целевой ориентацией различных видов деятельности и т.п.

Процесс осуществления управления организацией. Управление социально-экономической системой (организацией) предполагает осуществление субъектом управления ряда последовательных операций: подготовку и принятие решений (директив, планов, законов, правил и т.д.), организацию выполнения решений и контроль их выполнения, подведение итогов и оценку результатов. Оно неотделимо от систематического обмена информацией между компонентами управляемой системы, а также данной системы с окружающей ее средой. Информация позволяет субъекту управления иметь представление о состоянии системы в каждый данный момент времени, о достижении (или недостижении) заданной цели с тем, чтобы воздействовать на систему и обеспечить выполнение управленческого решения. Возможности управления организацией в настоящее время значительно возросли в связи с резким повышением уровня знаний и профессиональной подготовки руководящих кадров и специалистов, широких масс сотрудников.

Этапы управленческой деятельности и элементы управленческого процесса. Любая управленческая деятельность состоит из следующих этапов: 1) получение и анализ информации; 2) выработка и принятие решений; 3) организация их выполнения; 4) контроль, оценка полученных результатов, внесение коррективов в ход дальнейшей работы; 5) вознаграждение или наказание исполнителей. Особенности управленческих процессов определяются как объективными (характер и сфера деятельности организации или подразделения, их структура и проч.), так и субъективными (интересы руководства и персонала, неформальные связи и т. п.) факторами.

Управленческий труд и его специфика. К элементам процесса управления относятся управленческий труд, который реализуется в определенном результате (решении), его предмет и средства. Предметом и продуктом труда в управлении является информация о существующей проблеме и способах ее преодоления. Средствами управленческого труда служит все то, что способствует осуществлению операций с информацией, - от компьютеров, телефонов, авторучки и бумаги до органов человеческого тела. Управленческий труд представляет собой совокупность действий и операций, с помощью которых менеджер обеспечивает подготовку и реализацию отдельных решений. Он относится к категории труда умственного, осуществляемого в виде нервно-психических усилий, и существует в трех формах: эвристической, административной и операторной. Такой труд требует инициативности (и одновременно умения подчиняться), повышенной ответственности.

Технологии социального управления. Под технологией управления понимается совокупность методов и приемов реализации управленческих функций. 1. Линейная технология характеризуется строгой последовательностью отдельных работ и операций, вытекающих друг из друга в соответствии с заранее намеченным планом. Она используется в типовых случаях при достаточной определенности ситуации и конечной цели (например, на транспорте). 2. Когда невозможно точно оценить ситуацию, выделить ключевую проблему и наметить однозначную цель, технология управления может быть разветвленной. 3. Технология управления по отклонениям, возникшим на предыдущей фазе процесса, предполагает, что частично последние вообще не требуют корректировки, частично их преодоление возможно силами самих исполнителей, и лишь при их значительной величине необходимо вмешательство руководителя. 4. Технология управления по ситуации применяется в условиях высокой неопределенности. 5. Технология управления по результатам заключается в том, что в зависимости от степени решения поставленных задач происходит уточнение последующих управленческих действий. 6. Технология управления по целям близка к предыдущей, но ориентируется на контроль и стимулирование достижения не официальных заданий, а личных целей, сформулированных работниками на их основе совместно с непосредственными руководителями и зафиксированных в специальном документе. 7. Технология поискового управления исходит из полной ясности задач, но невозможности точно определить пути их решения.

#### *Лекция 4. Методологические основы менеджмента*

Сущность менеджмента. Менеджмент (управление) - воздействие одного лица или группы лиц (менеджеров) на другие лица для побуждения действий, соответствующих достижению поставленных целей при принятии на себя менеджерами ответственности за результативность воздействия.

Экономический механизм менеджмента. Менеджмент имеет свой собственный экономический механизм, направленный на решение конкретных проблем взаимодействия в реализации социально-экономических, технологических, социально-психологических задач, возникающих в процессе хозяйственной деятельности. Экономический механизм менеджмента объективно обусловлен осуществлением хозяйственной деятельности фирмы в рыночных условиях, когда результаты управленческой и хозяйственной деятельности получают оценку на рынке в процессе обмена. Экономический механизм менеджмента состоит из нескольких блоков, в том числе: внутрифирменное управление; управление хозяйственной деятельностью; управление персоналом и др. Необходимость управления организацией, с присущими ей иерархическими уровнями, требует поиска «золотой середины» между централизацией и децентрализацией

Содержание понятия «менеджмент». Термин «менеджмент» (management) прочно вошел в нашу жизнь, заменяя, а иногда и отменяя привычное русское слово «управление», когда речь идет о руководстве деятельностью рыночных субъектов (хозяйствовании). Такая деятельность в равной мере присуща и крупнейшим корпорациям с сотнями тысяч работников, и отдельным лицам, например организаторам концертов, продавцам в системе сетевой торговли и т. п. В ее рамках определяются направления и масштабы работы, осуществляются ее планирование, контроль, руководство людьми, их стимулирование и проч. Менеджмент — это руководство не подчиненными и не институциональной структурой (учреждением, коммерческой или некоммерческой фирмой, их отдельным подразделением), а делом.

Цели и задачи менеджмента. Перед менеджментом как разновидностью практической деятельности стоят две главные задачи: тактическая (поддержание устойчивости функционирования организации и всех ее элементов); стратегическая (развитие и перевод ее в качественно новое состояние). Эти задачи решаются в рамках трех видов менеджмента: общего (постановка целей, выработка стратегии, путей развития, решение организационных вопросов, контроль); линейного (руководство текущей работой основных и вспомогательных подразделений); функционального (управление решением общефирменных задач, планирование, научные исследования и проч.).

Характерные черты и стадии менеджмента. Характерные для менеджмента черты включают экономический, социально-психологический, правовой и организационно-технический аспекты. Содержание экономического аспекта составляет управление процессом производства, в ходе которого достигается координация материальных и трудовых ресурсов, необходимых для эффективного достижения целей. Социально-психологические аспекты характеризуют деятельность особой группы лиц по организации и руководству усилиями всего персонала фирмы для достижения поставленных целей. Сюда относится система власти, посредством которой регулируются отношения между руководителем и подчиненными, а также социальная функция, в которой отражаются культура общества, его традиции, ценности и обычаи. Правовой аспект менеджмента отражает структуру государственных, политических и экономических институтов, проводимую ими политику и определяемое ими законодательство. Важнейшее значение имеют положения торгового права по вопросам создания фирм, заключения контрактов, промышленной собственности, а также государственное регулирование бизнеса, включающее антитрестовское законодательство, налоговую политику, торгово-политические средства и др. Организационно-технический аспект менеджмента включает рациональную оценку ситуации и систематический отбор целей и задач, последовательную разработку стратегии для достижения этих задач, упорядочение требуемых ресурсов, рациональное проектирование, организацию, руководство и контроль за действиями, необходимыми для достижения избранных целей, мотивацию и вознаграждение людей, осуществляющих эту работу.

### *Лекция 5. Инфраструктура менеджмента*

Исследование внутренней среды организации: общая характеристика внутренней структуры организации; цели, структура и задачи организации; технология деятельности организации; люди как фактор внутренней среды организации. Внутренняя среда организации - это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация. Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как: взаимодействие менеджеров и рабочих; наем, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п. Организационный срез включает: коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения. В производственный срез входят: изготовление продукта; снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок. Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает следующие стороны, которые связаны с реализацией продукции: стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения. Финансовый срез включает процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации: поддержание должного уровня ликвидности и обеспечение прибыльности; создание инвестиционных возможностей и т.п. Внутренняя среда как бы полностью пронизывается организационной культурой, которая также должна подвергаться самому серьезному изучению.

SNW-подход к анализу внутренних ресурсов. SNW - это аббревиатура трех английских слов, которые означают: S - Strength - сильная позиция (сторона), N - Neutral - нейтральная позиция, W - Weakness - слабая позиция (сторона). Таким образом, при SNW- подходе или стратегическом SNW-анализе все изложенное про SW-подход сохраняется, но при этом еще добавляется особая нейтральная, т.е. N-позиция. Как показала практика, в ситуации анализа внутренней среды организации в качестве нейтральной позиции лучше всего фиксировать среднерыночное состояние для данной конкретной ситуации. В результате получаем: во-первых, при SNW-подходе все достоинства SW-подхода остаются в силе; во-вторых, при SNW-анализе четко фиксируется ситуационное среднерыночное состояние, т.е. своеобразная нулевая точка конкуренции. Поэтому для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем - кроме одной - ключевым позициям или факторам находится в состоянии N (нейтральная) и только по одному фактору - в состоянии S (сильная). Следовательно, SNW-подход - это значимое развитие SW/SWOT-подхода.

Исследование внешней среды организации: необходимость учета внешней среды организации; общая характеристика внешней среды; характеристика среды прямого и косвенного воздействий. Во внешней среде постоянно протекают динамичные процессы изменений, постоянно что-то исчезает и что-то появляется. Одна часть из этих процессов открывает новые возможности для организации, создает для нее благоприятные условия. Другая часть, наоборот, создает дополнительные трудности и ограничения. Для того чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе, организация должна уметь предвидеть то, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для нее. Поэтому при изучении внешней среды концентрирует внимание на выяснении того, какие угрозы и какие возможности таит в себе внешняя среда. Но для того чтобы успешно справляться с угрозами и действительно использовать возможности, отнюдь не достаточно только одного знания о них. Можно знать об угрозе, но не иметь возможности противостоять ей и тем самым потерпеть поражение. Также можно знать об открывающихся новых возможностях, но не обладать потенциалом для их использования и, следовательно, не суметь получить отдачи от них. Сильные и слабые стороны внутренней среды организации в такой же мере, как и угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации.

Управление призвано обеспечивать баланс входа и выхода. Как только в организации нарушается этот баланс, она встает на путь умирания. Современный рынок резко усилил значение процесса выхода в поддержании этого баланса. Анализ среды предполагает изучение трех ее составляющих: макроокружения; непосредственного окружения; внутренней среды организации. Анализ внешней среды (макро- и непосредственного окружения) направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать фирма, если она успешно поведет работу, и на то, какие осложнения могут ее ждать, если она не сумеет вовремя отвести негативные выпады, которые может преподнести ей окружение. Анализ макроокружения включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры и т.п. Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы. Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию, т.е. определить смысл и направления деятельности фирмы. Исключительно важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим членам, давая им работу, предоставляя возможность участия в прибылях, обеспечивая их социальными гарантиями и т. п.

SWOT-анализ. Применяемый для анализа среды метод SWOT - сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunities) и угрозы (threats) - является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод SWOT, удается установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации. Томпсон и Стрикланд предложили примерный набор характеристик, заключение по которым должно позволить составить список слабых и сильных сторон организации, а также список угроз и возможностей для нее, заключенных во внешней среде.

PEST-анализ - простой и удобный метод для анализа макросреды (внешней среды) предприятия. Методика PEST анализа часто используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, а результаты PEST-анализа можно использовать для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT-анализа компании. PEST-анализ является инструментом долгосрочного стратегического планирования и составляется на 3-5 лет вперед, с ежегодным обновлением данных. Может быть выполнен в виде матрицы из 4 квадрантов или в табличной форме.

### *Лекция 6. Социофакторы и этика менеджмента*

Этические нормы древности в учении Конфуция. Самое важное открытие Конфуция - это открытие человека как особой реальности. Если формы бытия выстроить в иерархическую лестницу, считая землю низом, а небо верхом, то человек занимает срединное положение. С одной стороны, человек скован своими страстями, безнадежно самолюбив. «Я не встретил человека, который, заметив свои ошибки, смог бы сам осудить себя» - говорит Конфуций. С другой стороны, он стремится к дао - воле неба, правильному пути, высшей гармонии, вечной правде, средоточию истины и справедливости, тому центру, который все стягивает к себе; «если утром познаешь Дао-Путь, то вечером можешь умирать». Человек находится на пересечении двух детерминаций - природной и этической.

Из срединного положения человека в мире Конфуций делает вывод: нельзя ответить на вопрос, что такое человек, не отвечая на вопрос, каким он должен быть, Познание человека совпадает с его нравственным самоопределением. Можно предположить, что, согласно Конфуцию, не существует заранее заданной устойчивой природы человека, а есть различные возможности его самоосуществления. Отсюда становится понятным загадочное высказывание Цзы-гуна, одного из

самых талантливых учеников Конфуция, о том, что суждения Учителя о культуре услышать можно, а суждения о природе человека и воле неба - нет. Вне суждений о культуре, о способе действия в жизни суждения о природе человека лишены предмета и смысла. Возможность созидать самого себя является тем специфическим признаком, который делает человека человеком, - не наличие разума или какой-либо иной признак, а именно эта способность различать добро и зло.

Исторические традиции этики менеджмента в России. Первые шаги в области научного менеджмента российские специалисты сделали задолго до Тейлора. Так, в 60—70-х гг XIX в. сотрудники Московского высшего технического училища (ныне МГТУ имени Н. Э. Баумана) разработали собственную методику рационализации трудовых движений, которая получила «Медаль преуспевания» на Всемирной торговой выставке в Вене в 1873 г. И эту методику сразу же стали активно внедрять английские промышленники. Инженер К. Адамецкий (1866—1933), окончивший в 1893 г. Петербургский технологический институт, проводил на металлургических заводах Екатеринослава эксперименты по рационализации трудовых и производственных процессов. Информация об их результатах появилась раньше, чем о достижениях Тейлора. Адамецкий одним из первых обратил внимание на важность контроля с целью выявления и определения причин отклонений, который, по его мнению, необходим независимо от степени совершенства анализа, плана и исполнителя. В 1908 г в России начали выходить сборники переводов зарубежных изданий в области научного менеджмента «Административно-техническая библиотека». Инициаторами ее выпуска были популяризаторы тейлоризма горный инженер Л. Левенстерн и преподаватель Артиллерийской академии А. Пайкин. В ряде высших учебных заведений началось преподавание управленческих дисциплин. Так, в 1911—1912 гг в Петербургском политехническом институте И. Семеновым был прочитан курс «Организация заводского хозяйства».

Прерванные Первой мировой и Гражданской войнами отечественные исследования в области управления производством и научной организации труда были возобновлены в начале 1920-х гг. В 1921 г состоялась I Всероссийская инициативная конференция по организации труда и производства, рассмотревшая вопрос о преподавании в учебных заведениях дисциплин, связанных с организацией труда и управлением производством, а в 1924 г. - II Всесоюзная конференция. Наиболее плодотворными в развитии отечественной управленческой мысли были 1920-е гг. О. А. Ерманский (1866-1941) в своих работах сформулировал предпосылки науки об организации труда и управления, связав ее необходимость с появлением прежде всего крупного машинного производства, все факторы которого нужно было использовать максимум рационально. Одним из основных законов организации Ерманский считал «закон организационной суммы», которая превышает «арифметическую составляющую ее сил», если все вещественные и личные элементы производства гармонично сочетаются и усиливают друг друга.

Представителем социального направления был прежде всего Я. М. Керженцев (1881—1940), сформулировавший теорию организационной деятельности. Выделив в научной организации труда три объекта - труд, производство и управление, он сконцентрировался на последнем, считая его наиболее важным. Другой сторонник социального подхода к управлению - Н. А. Витке в своей социально-трудовой концепции управления производством четко разграничил управление вещами и людьми и сконцентрировался на последнем. Главную задачу управления он видел в целесообразной организации людей как участников единой трудовой кооперации («управление состоит в целесообразном сочетании людских волей»). Еще одной важной вехой в развитии социального подхода к управлению можно считать теорию административной емкости, выдвинутую в работах Ф. Р. Дунаевского (1887-1960).

Современные этические нормы менеджмента в России. Всякий народ обладает своими обычаями, традициями, своей культурой, политическим и государственным устройством. Всё это влияет на деловые отношения. Например, один из параметров национального стиля менеджмента представляет собой механизм принятия решения (единоличное, коллективное, коллегиальное). К данному же параметру имеет отношение и уровень самостоятельности в утверждении решений на переговорах. Самое значительное воздействие на национальный стиль проявляют ценностные установки, идеологические и религиозные ориентации, специфика восприятия, мышления. Они обуславливают суть поведения менеджера. Национальная специфика менеджмента в Российской Фе-

дерации обуславливается геополитическими, историческими, социально-экономическими и социокультурными обстоятельствами её развития, вследствие действия которых сложился отечественный менталитет, то есть психология, образ жизни, поведения, привычки и традиции нашего народа.

Сейчас отечественные организации ведут дела с обширным кругом партнёров. При работе с представителями разных национальностей необходимо учитывать, что в сопоставлении культур не существует понятий «лучше» и «хуже», а имеется понятие «иначе». Сведения о правилах поведения, определенных культурными обычаями, в том числе менеджером, играет огромную роль в бизнесе. Они позволяют избежать недоразумений и излишних трений. Большинство иностранных фирм до сих пор никак не привыкнуло к особенностям отечественного национального бизнеса. Временами зарубежные кампании подводит неспособность «вписаться» в местные экономические условия и «прижиться» к существующей бизнес-культуре. Иностранцы сетуют на коррумпированную бюрократию, необязательность российских партнёров. Отечественная деловая культура пока что не отвечает тем образцам ведения дел, которые функционируют в ведущих государствах. Вследствие этого нужно «подравниваться», обучаться, изучать заграничный опыт, но не следует забывать и о особенностях России, о её особом цивилизационном (евразийском) складе и сложностях национального русского характера.

Особенности этики менеджмента в Российской Федерации. 1.Существование командной системы в большинстве организаций. Руководители в них по сей день сдерживают инициативу подчинённых. Подобная система мешает компаниям приспосабливаться к новой экономической ситуации, и они вынуждены топтаться на месте. 2.Менеджеры высшего звена сторонятся делегировать полномочия и ответственность второму эшелону менеджмента, стараются всё делать сами, лично проверять. Обстоятельства этого: недоверие к подчинённым, нехватка квалификации последних, и всё же самое основополагающее - неумение эффективно мотивировать наёмных менеджеров. Существенная зависимость условий и заработной платы наёмных сотрудников от взаимосвязей с руководителями, а не от их профессионализма и итогов деятельности - «феодализм отношений». Существует бесправие наёмных сотрудников, их «рабское поведение» и произвол начальства, чиновников. Настоящее связано с невысокой культурой менеджеров и наиболее сильно проявляется в маленьких городах. Неуважительное отношение к людям и пренебрежение этикой управления. Не тайна, что люди, которые работают, считаются руководством «винтиками», которые когда угодно можно поменять. Сотрудники всех уровней в большинстве организаций бесправны и беззащитны перед произволом начальства. Любой из них может быть выгнан без разьяснения обстоятельств, а иногда и без выплаты заработанных денежных средств. Законы, установки и правила не обладают обязательным характером. Правила и законы могут умышленно игнорироваться в зависимости от обстоятельств и использующих их лиц. По каким принципам они подразделяются на те, которые соблюдаются и которые не соблюдаются, точно сказать не представляется возможным. Наибольшее внимание обращается на общие цели и сравнительно небольшое на то, как можно сделать. А ведь данный вопрос является основным для формирования бизнеса. Избегание риска, влекущее за собой ограничение инициативы. Многие менеджеры в условиях риска отдают предпочтение варианту минимальной прибыли при наименьшем риске. Многие россияне в ситуации сотрудничества видят конфликт заинтересованностей, чем их совпадение, думая, что величина пирога известна, и основной задачей является схватить кусок по крупнее. В некоторых случаях крутой поворот в отношениях с партнером: от дружелюбия до весьма холодного официального отношения. Эмоциональная сторона - это важная составляющая часть россиян. Продвижение и обучение сотрудников в плане роста квалификации, получения новейших навыков и познаний в Российской Федерации не особо распространено. Формирование менеджмента находится в зависимости, первое, от уровня развития товарного производства; второе, от степени технического и технологического развития общества. Имеются следующие концепции развития менеджмента в Российской Федерации. Концепция формирования отечественной теории менеджмента. Эта концепция основывается на полном учёте специфик российской ментальности с применением аспектов мирового опыта управления. При этом неосуществимо ни расплывчатое копирование западного и восточного опыта, ни абсолютное отрицание достижений западной и восточной школы менеджмента. И первое, и

второе в равной мере неприменимо. Вследствие этого, отечественный менеджмент должен располагать своим специфическим содержанием, формой и методами управления, которые соответствуют особенностям отечественного менталитета.

В последнее время отмечается тенденция формирования особых видов менеджмента: муниципального менеджмента, риск-менеджмента, финансового менеджмента, инвестиционного менеджмента, инновационного менеджмента, антикризисного менеджмента. Развитие самостоятельного вида особого менеджмента предполагает выработку характерных для этого вида деятельности приёмов, методов и технологий управления. Отличительная черта: все особые виды менеджмента имеют прикладной характер, и их формирование основывается на обобщении практики управления в надлежащих специальных областях.

Некоторые нравственные эталоны и образцы поведения в менеджменте. Этические нормы и правила проявляются в отношениях между организацией и социальной средой; между организациями; внутри одной организации - между руководителями и подчиненными, между людьми одного статуса. Общий нравственный принцип человеческих взаимоотношений сформулировал И. Кант: «Поступай так, чтобы максима твоей воли всегда могла иметь также и силу принципа всеобщего законодательства». Применительно к деятельности менеджера этот принцип можно сформулировать следующим образом: при принятии решений поступай так, чтобы твои устремления, продиктованные твоими этическими нормами и правилами, были совместимы с нравственными ценностями других сторон обсуждения, Допускали координацию и гармонизацию интересов всех сторон, но при этом не противоречили нравственным эталонам как своеобразным всеобщим законам.

Некоторые общепризнанные нравственные эталоны и образцы этического поведения.

1. Стремитесь превратить вашу организацию в сплоченный коллектив с высокими моральными нормами поведения.
2. При возникновении проблем и трудностей, связанных недобросовестностью сотрудников, руководителю следует выяснить ее причины.
3. Если сотрудник не выполнил вашего распоряжения, необходимо дать ему понять, что известно об этом, иначе он может решить, что провел вас, либо считать такое поведение нормой как со своей стороны, так и со стороны руководителя.
4. Замечание сотруднику должно соответствовать этическим нормам.
5. Критикуйте действия и поступки, а не личность человека.
6. Если это уместно, используйте «прием бутерброда»: спрячьте критику между двумя комплиментами.
7. Старайтесь никогда не советовать подчиненному как поступать в личных делах.
8. Не обрастайте любимчиками.
9. Чтобы сохранить уважение сотрудников, никогда не давайте им возможность заметить, что вы не владеете ситуацией.
10. Соблюдайте принцип распределенной справедливости, чем больше заслуги, тем больше должно быть вознаграждение.
11. Поощряйте свой коллектив даже в том случае, успех достигнут главным образом благодаря успехам руководителя.
12. Укрепляйте у подчиненного чувство собственного достоинства.
13. Привилегии, которые вы делаете себе, должны распространяться и на других членов трудового коллектива.
14. Доверяйте сотрудникам и признавайте собственные ошибки в работе.
15. Защищайте своих сотрудников и будьте им преданы.
16. Выбирайте правильную форму распоряжения, учитывая прежде всего два фактора: во-первых, ситуацию, наличие времени для нюансов; во-вторых, личность подчиненного - кто перед вами, добросовестный и квалифицированный работник либо человек, которого нужно подталкивать на каждом шагу.

Этические нормативы менеджмента должны описывать общую систему и правила этики, которых, по мнению организации, должны придерживаться ее работники. Цель их создания - установление нормальной нравственной атмосферы и определение этических правил при принятии решений. Каждая организация, если она дорожит своей репутацией, будет стремиться к тому, чтобы утвердить у себя высшие стандарты этики менеджмента, являющиеся важнейшими компонентами бизнеса.

### *Лекция 7. Интеграционные процессы в менеджменте*

Место и роль интеграционных процессов в менеджменте. Важное место в проектировании организации занимает проблема установления требуемых отношений между частями или подразделениями организации. Профессора Гарвардской школы бизнеса П. Лоуренс и Дж. Лорш на ос-

новые обследования ряда предприятий пришли к выводу, что на межподразделенческие отношения, наряду с другими, влияют такие факторы, как степень различия между подразделениями (дифференциация) и степень требуемого сотрудничества подразделений (интеграция). Этот подход к проектированию организации, нередко называемый теорией дифференциации и интеграции, является частью более общей теории ситуационного подхода к управлению организацией. Дифференциация означает деление в организации работ между ее частями или подразделениями таким образом, чтобы каждая из работ получила определенную степень завершенности в рамках данного подразделения. Интеграция означает уровень сотрудничества, существующего между частями организаций и обеспечивающего достижение их целей в рамках требований, предъявляемых внешним окружением. Потребность в интеграции изначально создается разделением и взаимозависимостью работ в организации. Различные комбинации рассматриваемых двух факторов влияют на отношения между частями или подразделениями организации, что имеет непосредственное применение в проектировании организации и управлении ею. Изучение степени дифференциации частей организации помогает определить уровень потенциального конфликта между ними, а нахождение соответствующего интеграционного механизма создает условия для снижения уровня возможной конфликтности. Все вместе способствует повышению эффективности организации в ее взаимодействии с внешней средой.

Источники интеграции управления. Основными источниками интеграции управления являются: цели организации; задачи организации; методология организации управления; гармонизация стратегии и тактики управления; рациональное сочетание централизации и децентрализации в управлении; сочетание формального и неформального управления; поиск разумного компромисса интра- и инфраменеджмента (управления внутренней и внешней направленности). Цель управления является той главной силой, которая объединяет людей в организации как в системе их совместной деятельности. Задачи управления организацией отражают те последовательные, параллельные и последовательно-параллельные блоки решений, которые разграничивают обязанности, с одной стороны, и объединяют усилия, с другой стороны, по достижению намеченных целей.

Методология организации управления определяет выбор того варианта управления (с линейной, линейно-функциональной, линейно-штабной, дивизионной, матричной, проблемно или программно-ориентированной структурой и т.д.), который с наибольшим эффектом при минимальных затратах обеспечивает объединение всех функций организации. Неразрывное перетекание имеющих и вновь поступающих в организацию ресурсов в пространстве и во времени обеспечивает гармонизация стратегии и тактики управления. Интенсивность деятельности, гибкость и адаптивность функционирования организации как системы в сложных, быстро меняющихся внешних условиях обеспечивает рационализация централизации и децентрализации в управлении.

Управление в организации требует от менеджера умения работать с разными характерами, объединять людей, используя лучшие качества их индивидуальностей. Все это требует сочетания формального и неформального управления в организации. В процессе деятельности в организации менеджер постоянно вынужден увязывать свои управленческие усилия внутренней направленности с объективными внешними событиями, поскольку каждый сотрудник организации невольно сопоставляет то, что происходит внутри организации, с процессами развития других организаций. Все это требует от менеджеров поиска разумного компромисса интра- и инфраменеджмента (управления внутренней и внешней направленности).

Характеристика интеграции менеджмента организации. Основными факторами, характеризующими интеграцию менеджмента в организации, являются: степень дифференциации управления; содержание и структура ценностей организации; технологии управления; система компетенций (наличие необходимой информации, как в виде знаний, так и в текущем информационном обеспечении); динамика промежуточных результатов по достижению целей организации; тип управления; стиль управления.

Макроэкономический анализ тенденций интеграционных процессов в менеджменте. Анализ интеграционных тенденций в науках, составляющих теоретический фундамент менеджмента, а также анализ связи этих тенденций с реальными процессами в современной организации показывает, что в последнее время отчетливо обозначилась интеграционная направленность в развитии

практически всех областей человеческой деятельности. В политической области происходит сближение стран, имеющих примерно одинаковый уровень развития, их границы становятся все более условными. В экономической политике преобладает принцип корпоративизма, международный менеджмент трансформируется в глобальный менеджмент. В естествознании обоснована актуальность создания единой теории поля, призванной объединить теории электромагнитного, гравитационного, сильного и слабого взаимодействий. Корпоративная культура организаций развивается в направлении гражданской культуры. Перечень подобных примеров можно продолжить.

Теоретическую базу современного менеджмента составляют прежде всего, такие научные дисциплины, как теория организации, теория систем, кибернетика, синергетика. Эти теории формировались при различных обстоятельствах и в разное время они имеют свою историю и внутреннюю логику развития. Объединяет их то, что, во-первых, они являются относительно молодыми науками - их становление приходится на последние несколько десятков лет, во-вторых, у них так много общего, в-третьих, все эти науки базируются на использовании природы и сущности интеграционных процессов. Интеграционные процессы сами по себе являются организационными процессами, процессами упорядочения, систематизации знаний, процессами саморазвития науки. Они отражают на идеальном уровне организационный опыт живой и неживой природы. На осознаваемом или интуитивном уровне эти подходы определяют деятельность менеджера в конкретной деловой организации и его отношение к методологическим основам менеджмента.

Мировые тенденции интеграционных процессов в менеджменте. После Второй мировой войны во всех развитых странах Запада сложилась и развивалась система интеграции глобализации мирового капитала. США усилили свое экономическое и военное могущество. Расширилось государственное вмешательство в экономику (развитие государственной военной промышленности, национализация ряда предприятий и отраслей, строительство объектов инфраструктуры, кредитная и налоговая политика, «политика роста») при одновременной заботе об «эффективном спросе» - в духе неокейнсианства. В 50-е гг. XX в. наблюдается экономический подъем («экономическое чудо» в Италии, ФРГ и других странах). Происходит изменение структуры экономики, связанное с научно-технической революцией. Начинаются интеграционные процессы в Европе, которому способствовал Римский договор 1957 г.

В 60-е гг. XX в. на общем фоне наблюдается стремительный рост экономики Японии, которая надолго становится мировым эталоном качества продукции, основанного на новейших достижениях научно-технического прогресса. Одной из главных составляющих успехов Японии по праву считается аккумуляция и интеграция мировых научно-технических ресурсов. Это проявилось в «скупке идей» (в том числе не востребуемых) по всему миру.

Структурный экономический кризис 70-х - начала 80-х гг. XX в., нефтяной кризис 1973 г., стагфляция показали неэффективность неокейнсианских методов регулирования экономики. В этот период происходит крах Бреттон-Вудской валютной системы. Одновременно начинается новый этап НТР (компьютерная революция, переход к энерго- и ресурсосберегающим технологиям, экологизация производства). Возникают новые формы маркетинга и менеджмента. В 80-е гг. XX в. формируется неоконсервативная экономическая концепция (на основе либертадных теорий Ф. Хайека, Л. Мизеса). На формирование неоконсервативных настроений в обществе оказали влияние экономисты монетарной школы (М. Фридмен, М. Паркин) и теории предложения (А. Лаффер, М. Фелдстайн). Мировое общество вступило в постиндустриальную фазу. Развитие общества стало является продуктом социального компромисса всех классов и социальных групп. Масштабно стали распространяться организации со смешанным типом собственности, акционерные общества. В этот период рынок стал более регулируемым. Получила развитие контрактная система отношений (производитель - оптовый покупатель). Одновременно в мире происходят процессы персонификации политической власти.

В 90-е гг. XX в. наблюдается масштабная интернационализация производства и всей общественной жизни. Главным образом это связано с созданием транснациональных корпораций (ТНК). В этот период наблюдается усиление таких интеграционных явлений, как региональные межгосударственные экономические системы, создаваемые для обеспечения свободного движения товаров

и капитала. Свободное движение товаров и капитала обеспечивает существенное сокращение производственно-сбытового цикла и непроизводственных расходов.

В начале XXI в. «майка лидеров» в интеграционных процессах вновь перемещается в Юго-Восточную Азию. Китай демонстрирует всему миру наилучшие образцы интеграции иностранных инвестиций и мировых научно-технических достижений с национальной ресурсной базой (сырьевой, трудовой и т.д.). Как результат - самые высокие в мире темпы экономического развития. Немалую роль в этих процессах сыграли так называемые специальные экономические зоны как разновидность свободных экономических зон. Таким образом, мировые тенденции интеграционных процессов в менеджменте на сегодняшний день связаны как с развитием региональных межгосударственными экономическими системами, так и с объединением наилучших мировых ресурсов (в первую очередь научно-технических) в рамках отдельных государств.

#### *Лекция 8. Моделирование ситуаций и разработка управленческих решений*

Методология моделирования ситуаций и разработки управленческих решений. Анализ проблемы завершается постановкой основных задач и определением содержания работ, направленных на ее решение. В зависимости от того, как процесс принятия решения воспринимается и интерпретируется на различных уровнях (индивидуальном или организационном), выделяют четыре модели принятия решений. Рациональная модель предполагает выбор такой альтернативы, которая принесет максимум выгоды для организации. В рамках такого подхода требуется всестороннее определение проблемы, изнурительный поиск альтернатив, тщательный подбор данных и их углубленный анализ. Модель ограниченной рациональности в принятии решений предполагает, что менеджер в своем желании быть рациональным зависит от возможностей познания, привычек и предубеждений. В зависимости от преобладания первого или второго модель может иметь две разновидности: лично ограниченная рациональность, организационно ограниченная рациональность. Политическая модель организационных решений обычно отражает желание членов организации максимально реализовать в первую очередь свои индивидуальные интересы. Предпочтения устанавливаются еще на раннем этапе процесса, исходя из групповых целей.

Процесс принятия управленческих решений. Принятие решений в управлении представляет собой сложный и систематизированный процесс, состоящий из ряда этапов и стадий, начинающийся с формулирования проблемы и заканчивающийся совершением действий, решающих эту проблему. Первая стадия процесса состоит в признании необходимости решения и включает в себя следующие этапы: признание проблемы; формулирование проблемы; определение критериев успешного решения проблемы. Каждое новое решение в управлении возникает на основе ранее сделанного решения, действия по которому либо завершились, либо отклонились от первоначально выбранного варианта, либо вошли в противоречие с изменениями, происшедшими во внешней среде. Отклонение ситуации от заданного состояния в процессе принятия решения обнаруживается менеджерами не сразу. На практике это отклонение представляет собой разрыв между целями организации и уровнем их достижения.

Быстрота выявления этого расхождения зависит от двух факторов: способности системы управления делать это в режиме саморегулирования, опытности и индивидуальных характеристик менеджера. Раз проблема признана, то следующий этап в рассматриваемом процессе - это интерпретация и формулирование проблемы. Интерпретация проблемы - это придание значения той проблеме, которая признана. Проблема может быть определена как возможность, как кризис или как рутинная проблема. Первый тип проблемы необходимо обнаружить и раскрыть. Вторым и третьим - проявляются сами и требуют вмешательства менеджера. Рутинные или повторяющиеся проблемы относятся к категории структурированных, а возможности и кризис - к неструктурированным. Соответственно для каждого типа проблем будут требоваться решения разного типа: для структурированных - программные решения, для неструктурированных - непрограммированные. Определение проблемы предполагает получение ответа на следующие вопросы: 1) что действительно происходит в организации? 2) каковы причины происходящего? 3) что за всем этим стоит? На практике количество проблем, получающих оценку как наиболее важных, обычно превышает возможности менеджера по их решению в рамках имеющегося у него времени. Поиску

альтернатив должен предшествовать этап определения критериев успешного решения. Это помогает избежать многих ошибок, проявляющихся позже.

Процессы принятия решений, понимаемые как выбор человеком одной из нескольких альтернатив его дальнейшего поведения, пронизывают всю человеческую жизнь. Большинство решений мы принимаем, не задумываясь, т.к. существует автоматизм поведения, выработанный практикой. Но возможны и ситуации, когда человек испытывает мучительные раздумья. Это случается в ситуациях, когда человек сталкивается либо с новым объектом выбора, либо с новой обстановкой, в которой совершается выбор. Важнейший вопрос успешного функционирования организации заключается в том, как организация может выявлять свои проблемы и решать их. Каждое решение нацелено на какую-то проблему, а правильное решение – это то, которое максимально обеспечивает цели организации. Тем не менее, определение цели, еще не формулировка проблемы, а без этого нет необходимости в решениях и действиях. Цели, которые часто пытаются достичь, бывают в ряде случаев недостаточно осознанными. Установление неправильных целей означает, следовательно, и решение неправильно сформулированных проблем, что может привести к гораздо большему расточительству ресурсов, чем неэффективное решение правильно сформулированных проблем. В этой связи очень велика роль руководителя. Ведь решение не только процесс, но и один из видов мыслительной деятельности и проявления воли человека.

Методы принятия управленческих решений. Принятие решений является важнейшей функцией управления, успешное осуществление которой обеспечивает достижение организацией ее целей. Из-за неумения качественно и рационально осуществлять этот процесс, из-за отсутствия в организации механизма его осуществления страдает большинство фирм и предприятий, государственных учреждений и органов. Успех организации, в какой бы сфере она ни функционировала, во многом зависит от этого. Решение - один из необходимых элементов волевого действия человека, предполагает осознание целей, средств их достижения и ожидаемых результатов. Решения могут быть бытовыми, политическими, технологическими, управленческими.

Математические методы обоснования принятия управленческих решений в мировой практике носят название «исследование операций», где под операцией понимают любой вид деятельности человека. Методы исследования операций делятся на 4 группы: 1) аналитические, где между входом и выходом системы управления устанавливается какая-либо аналитическая зависимость; 2) статистические, где решение принимается на основе сбора, анализа и обработки больших объемов ретроспективной (т.е. прошлой) информации; 3) методы математического программирования (линейное, динамическое и т.д.), необходимость в которых возникает в связи с многочисленностью возможных вариантов функционирования объекта с использованием различных материалов, технологий и средств производства для получения одного и того же результата, когда выбор лучшего варианта осуществляется на основе некоторого критерия, записанного в виде целевой функции многих переменных при наличии набора ограничений на ресурсы; 4) теоретико-игровые методы; применяются для принятия решений в условиях неопределенности, когда внешняя среда не определена или играет против нас.

Опыт в решении проблем и принятии решений развивает умение и навыки в суждении и интуиции.

### *Лекция 9. Природа и состав функций менеджмента*

Содержание функций управления. Управление включает значительное число специфических направлений и видов деятельности, называемых функциями: постановка целей, прогнозирование, принятие стратегических решений, планирование, организация, стимулирование, руководство, регулирование, контроль, оценка исполнения, интерпретация результата и др. *Функция управления* - согласованная система качественно сходных задач, направленных на обеспечение какого-либо важнейшего аспекта управленческой деятельности. Впервые основные виды управленческой деятельности описал и сформулировал Анри Файоль. Он выделял шесть функций управления: 1) технологическую; 2) коммерческую; 3) финансовую; 4) охранную; 5) учетную; 6) административную (она включает предвидение, организацию, контроль, распорядительство и координирование). В дальнейшем состав этих функций дополнялся, корректировался и изменялся. Выделе-

ние функций менеджмента происходит в результате разделения и специализации труда в сфере управления. Применяются различные классификации функций управления.

Изменение назначения основных функций управления. Сущность и содержание процесса управления отражают рекомендованную последовательность выполнения функций (слайд 12), точнее, последовательность начала действий по выполнению функций, т. к. осуществление многоконтурной обратной связи приводит к одновременному осуществлению функций. Этот цикл управления является универсальным по отношению к объекту управления, которым является не только организация в целом, но и отдельные подразделения, функции, методы и т. п. Качество выполнения предыдущего этапа - необходимое условие обеспечения качества выполнения последующего этапа (функции). В этом выражается взаимозависимость функций.

1. Планирование определяет, что следует делать, чего достигнуть, кто должен сделать, к какому сроку, где и каким образом. Включает в себя разработку политики предприятия, выбор целей, построение прогнозов и планов.

2. Организация определяет, как размещать и использовать ресурсы для достижения целей компании. Включает в себя построение структуры фирмы, распределение и координацию выполнения заданий, функций, полномочий и ответственности среди подразделений и исполнителей. Эта деятельность должна иметь четкий целевой ориентир. Кроме того, разрабатывается план организационных изменений, распределяются обязанности, продумывается система мотивации и контроля и прочее. Другими словами, создается система, позволяющая гибко и адекватно реагировать на изменение потребностей рынка.

3. Руководство (мотивация) приводит планы организации и её руководителей в действие. Предполагает выбор и использование факторов и приемов, мотивирующих труд исполнителей, для облегчения и повышения эффективности воздействия на них со стороны менеджера в процессе труда с учетом правил этики отношений «руководитель - подчиненный». Руководство в значительной степени находится под влиянием разделения труда внутри организации и в то же время под влиянием внешней социо-этической среды ее функционирования.

4. Контроль позволяет проверить и оценить степень достижения исполнителями, коллективами и организацией в целом поставленных перед ними целей, эффекта от выполненной работы

Маркетинг как функция управления. Основными функциями маркетинга являются: 1) аналитическая, состоящая в изучении внешней ситуации, рынка, конкурентов, посредников, покупателей, их нужд и запросов; 2) прогностическая, с помощью которой можно сделать предположение об изменении, предпочтении потребителей и возможном поведении конкурентов; 3) производственная, способствующая разработке новых товаров, управлению их качеством и конкурентоспособностью; 4) сбытовая, «ведущая» организацией системы товародвижения, сервиса, проведением политики цен; 5) управленческая, связанная с планированием, организацией, контролем и т. д. маркетинговых мероприятий.

Управление маркетингом решает следующие задачи: • отбор целевых рынков и их отдельных сегментов; формирование условий увеличения производства, поддержания и расширения существующих, захвата новых перспективных рынков; выбор, разработку и продвижение новых товаров и услуг, соответствующих общественным потребностям, поиск для них рыночной ниши; предотвращение выпуска продукции, не пользующейся спросом; определение основ ценовой политики; рационализация системы и методов распространения товара, воздействия на посредников и потребителей; обеспечение экономного использования всех видов ресурсов; организация служб маркетинга, его планирование, контроль и проч.; формирование комплекса стимулирования спроса и сбыта (ФОССТИС), используемого для того, чтобы вызвать желательную реакцию клиентов; создание условий для социально ориентированной деятельности фирмы.

#### *Лекция 10. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента*

Элементы функции «планирование» и ресурсные ограничения. Планирование – это одна из составляющих процесса управления. Его ведущая роль в принятии управленческих решений определяется тем, что в ходе планирования ставятся цели и распределяются ресурсы оперирующей системы. Таким образом, планирование является важнейшей функцией производственно-

го/операционного менеджмента.

Планирование это определение системы целей функционирования и развития организации, а также путей и средств их достижения. Любая организация не может обходиться без планирования, т. к. необходимо принимать управленческие решения относительно: распределения ресурсов; координации деятельности между отдельными подразделениями; координации с внешней средой (рынком); создания эффективной внутренней структуры; контроля за деятельностью; развития организации в будущем.

Планирование обеспечивает своевременность решений, позволяет избегать поспешности в решениях, устанавливает четкую цель и ясный способ ее реализации, а также дает возможность контролировать ситуацию. В процессе планирования можно выделить следующие этапы: процесс определения системы целей (целеполагание); процесс сочетания (координации) целей и средств их достижения; процесс развития или единство существующей системы работы организации с ее будущим развитием.

Содержание и задачи внутрифирменного планирования. Для реализации процесса планирования также необходимо иметь налаженную организационную систему. Каждый работник предприятия в определенной мере становится участником плановой деятельности, независимо от должности и выполняемой им функции. Работа организации направлена на достижение планового показателя, и от того, как построена и скоординирована эта работа, зависит результат. Должна существовать действующая исполнительная структура. Кроме того, у организации должна существовать возможность будущего развития, т. к. без этого организация будет разрушаться. Будущее организации зависит от условий среды, в которой она работает, от навыков и знаний персонала, от того места, которая организация занимает в отрасли (регионе, стране).

В теории планирования выделяют следующие принципы планирования (по А. Файоллю): единства, непрерывности, гибкости, точности. Р. Л. Акофф позже обосновал еще один ключевой принцип планирования - принцип участия.

Виды планов. Все виды планов на предприятии могут быть систематизированы по таким основным классификационным признакам, как содержание планов, уровень управления, методы обоснования, время действия, сфера применения, стадии разработки, степень точности и др.

По содержанию планов следует выделять технико-экономическое, оперативно-производственное, организационно-технологическое, социально-трудовое, снабженческо-сбытовое, финансово-инвестиционное, бизнес-планирование и т. д. По уровню управления в зависимости от числа линейных звеньев на предприятиях принято различать такие виды планирования, как фирменное, корпоративное, заводское или иные системы планов, относящихся к высшему управленческому звену или в целом ко всей хозяйственной организации. По методам обоснования находят применение следующие системы планирования: рыночное, индикативное и административное, или централизованное. В хозяйственных товариществах и акционерных обществах и на других предприятиях с частной формой собственности применяются виды рыночного или индикативного планирования. По времени действия планы бывают: долгосрочными, среднесрочными, краткосрочными и текущими.

По сфере применения планирование подразделяется на межцеховое, внутрицеховое, бригадное и индивидуальное; объектами планирования в том или ином случае служит соответствующая производственная система или подразделение предприятия.

По стадиям разработки планирование бывает предварительным и окончательным. На первом этапе обычно разрабатываются проекты планов, которые после их утверждения на втором этапе получают затем силу закона.

По степени точности планирование может быть укрупненным и уточненным. Точность планов в основном зависит от применяемых методов, нормативных материалов и сроков планирования, а также от уровня профессиональной подготовки и производственного опыта экономистов-менеджеров или плановиков-исполнителей. По типам целей, учитываемым в планировании, оно может быть определено как стратегическое, тактическое, оперативное и нормативное. Иерархия планов соответствует иерархии задач управления.

Перспективное внутрифирменное планирование. Такое планирование охватывает период 10-

20 лет. Оно предусматривает разработку общих принципов (концепции) на перспективу, определяет стратегическое планирование и программы развития, содержание и последовательность осуществления важнейших мероприятий для достижения поставленных целей. Перспективное планирование помогает принимать решения по комплексным проблемам деятельности фирмы: определение направлений и размеров капиталовложений и источников их финансирования; внедрение технических новшеств и прогрессивной технологии; диверсификация производства и обновление продукции; формы осуществления инвестиций в условиях приобретения новых предприятий; совершенствование организации управления по отдельным подразделениям и кадровой политике.

Основы эффективности и результативности планирования. Эффективность и результативность планирования зависит от следующих обязательных положений.

1. Общий план организации представляет собой системное объединение различных планов, связанных единством: сроков (от краткосрочных до долгосрочных), структурных элементов (по горизонтали и вертикали), системных элементов (маркетинг, организация, контроль и др.).

2. Все планы должны опираться на единство целей, технологий, политики поведения на рынке, избранных стратегий, общую «шкалу времени», единство персонала и др.

3. Стратегические, среднесрочные и краткосрочные планы являются самостоятельными документами.

4. Планирование осуществляется на основе учета изменений и общих тенденций и закономерностей по основным внутренним и внешним факторам.

5. Различные планы (стратегические, среднесрочные и краткосрочные) нуждаются в различной степени детализации и глубине проработки (чем короче срок реализации плана, чем детальнее и точнее требуется проработка и определение степени обоснованности деталей по количественным и качественным показателям).

6. Для осуществления процесса планирования необходимо подготовить требуемую информацию. Различные планы (стратегические, среднесрочные и краткосрочные) могут разрабатываться различными группами сотрудников, но при обязательном едином руководстве.

7. В процессе планирования должны участвовать все заинтересованные менеджеры иерархических и функциональных уровней.

8. Все участники процесса планирования должны быть свое временно подготовлены к осуществлению процесса разработки планов.

9. Планирование как трудоемкий процесс требует достаточно много времени на обоснование деталей. Если планы разрабатываются эпизодически, то их качество резко снижается, поскольку страдает либо обоснованность, либо своевременность подготовки.

10. Каждый раздел плана и весь документ в целом нуждаются в специальной высокопрофессиональной экспертизе (как внутренней, так и внешней).

11. Процесс планирования целесообразно осуществлять по единым, проверенным на практике, одинаково понимаемым участниками методикам (т. е. по стандартизованным технологиям). Сотрудники организации должны быть своевременно ознакомлены с содержанием плана в целом и детально с содержанием тех работ, которые запланированы для них непосредственно.

13. Как в организации, так и в отдельных подразделениях необходимо иметь внутренних экспертов, способных профессионально оценить технологии, сроки и другие аспекты качества планов.

14. При формировании планов необходимо создать атмосферу приемлемости и целесообразности выполнения необходимых работ в установленные сроки. План не должен быть «навязан сверху» или «подброшен снизу», он должен стать целесообразным для всех.

Основные принципы планирования. А. Файоль определил четыре основных принципа планирования, назвав их общими чертами хорошей программы действий.

1. Принцип единства предполагает, что планирование в организации должно иметь системный характер. Система означает существование совокупности взаимосвязанных элементов и наличие единого направления их развития, ориентированного на общие цели. Элементами планирования в организации являются отдельные подразделения, входящие в нее, и отдельные части процесса планирования.

2. Принцип участия тесно связан с принципом единства. Этот принцип означает, что каждый член организации становится участником плановой деятельности независимо от должности и выполняемой им функции. То есть процесс планирования должен привлекать к себе всех тех, кого он непосредственно затрагивает. Планирование, основанное на принципе участия, называют партисипативным.

3. Принцип непрерывности предполагает, что: процесс планирования на предприятии должен осуществляться постоянно в рамках установленного цикла; разработанные планы должны непрерывно приходить на смену друг другу (второй - на смену первому, третий – на смену второму и т. д.). Второе из условий непрерывности планирования - постоянное следование планов друг за другом - компании, как правило, соблюдают. В то же время нередки случаи прерывания процесса планирования: фирмы разрабатывают план в течение определенной части года, утверждают его и прекращают планирование до следующего периода.

4. Принцип гибкости связан с принципом непрерывности и заключается в придании планам и процессу планирования способности менять свою направленность в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств. Для осуществления принципа гибкости планы должны составляться так, чтобы в них можно было вносить изменения, увязывая их с изменяющимися внутренними и внешними условиями. Поэтому планы обычно содержат определенные резервы.

Однако существуют определенные пределы резервов планирования: резервы, заложенные в показателях, не должны быть слишком большими, иначе планы окажутся неточными; низкие резервы влекут за собой частые изменения в планах, что размывает ориентиры деятельности фирмы.

5. Принцип точности означает, что всякий план должен быть составлен с такой степенью точности, которая совместима с определенной долей неизвестности.

Таким образом, планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия деятельности фирмы.

Эталонные стратегии бизнеса. Наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные в литературе стратегии развития бизнеса обычно называются базисными, или эталонными. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология. Каждый из данных пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или новое состояние.

Первую группу эталонных стратегий составляют так называемые стратегии концентрированного роста. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и рынка и не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли, что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок. Конкретными типами стратегии первой группы являются следующие. Стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Для реализации этой стратегии требуются большие маркетинговые усилия. Реализация этой стратегии допускает также осуществление так называемой «горизонтальной интеграции», при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами. Стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта. Стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта и его реализации на уже освоенном фирмой рынке.

Вторую группу эталонных стратегий составляют такие стратегии бизнеса, которые предполагают расширение фирмы путем добавления новых структур. Эти стратегии называются стратегиями интегрированного роста. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

Реализация стратегического плана. Стратегическое планирование является одной из функций

стратегического управления, направленной на разработку долгосрочных целей функционирования предприятия (в т. ч. по отношению к внешней среде), разработку методов решения стратегических проблем, наиболее эффективных в конкретных условиях, составление прогнозов и программ. Оно включает две основных части. Первая - это составление плана по срокам и объемам достигаемого результата. Вторая - основные организационные действия предприятия в плановый период.

В рамках функции стратегического планирования осуществляется специализация в двух связанных областях: прогнозирование и анализ изменения параметров внешней среды, непосредственно составление стратегических планов и решение стратегических задач планирования.

Стратегический план предприятия включает формулировку миссии, видения, целей, концепций, правил, процедур и моделей достижения целей. Стратегия обычно не содержит детальных количественных показателей. Система стратегического планирования представляет собой совокупность основных и вспомогательных (поддерживающих) подсистем, позволяющих в полной мере реализовывать цели и задачи стратегического планирования. При разработке стратегических действий предприятия важно осуществить четкую структуризацию действий разработчиков:

1. Формулировка ценностей и ожиданий (видения) высшего менеджмента.
2. Выработка философии стратегии (миссии) деятельности.
3. Качественный анализ состояния предприятия.
4. Количественный анализ состояния предприятия.
5. Прогнозирование внешних условий (экономических, социальных, научно-технических, законодательных и других).
6. Маркетинговое исследование.
7. Выявление приоритетов развития.
8. Формулировка продуктовой стратегии.
9. Формулировка ресурсной стратегии.
10. Формулировка стратегии управления.
11. Выявление объектов реформирования.
12. Составление программы развития предприятия в целом.
13. Составление программы развития отдельных структурных подразделений.

Исследование различных подходов к стратегическому планированию позволяет выделить следующие основные этапы его реализации: целеполагание; стратегический анализ; стратегический выбор; реализация стратегии; контроль и корректировка первоначальной стратегии.

Технология стратегического и тактического планирования. Стратегическое планирование обеспечивает высшему руководству основу для принятия решений, способствующих снижению риска, обеспечивает интеграцию целей и задач структурных подразделений фирмы. Однако, стратегическое планирование в силу своей природы не может дать детального описания будущего. Его результаты – это качественная характеристика того состояния, к которому должна стремиться фирма и ответ на вопрос о возможности выживания фирмы в конкурентной борьбе в течении планируемого периода. Поэтому стратегическое планирование должно дополняться тактическим планированием. Тактическое планирование занимает промежуточное положение между стратегическим и оперативным планированием, является средством реализации стратегических планов и разрабатывается, чаще всего, на 1 - 2 года. Решения, принимаемые при тактическом планировании, менее субъективны, потому что базируются на более объективной и полной информации.

Реализация тактического плана сопряжена с меньшим риском, поскольку его решения более детальные, касаются в большей мере внутренних проблем предприятия и имеют меньший разрыв во времени. Кроме того, тактические решения легче всего оценить, ранжировать и выбрать оптимальный вариант. В современных условиях в своем наиболее развернутом виде тактический план включает в себя следующие основные разделы: 1. Производство и продажа продукции (работ, услуг) или производственная программа фирмы. 2. Инновации (план технического развития фирмы). 3. Инвестиции и капитальное строительство. 4. Материально-техническое обеспечение. 5. Персонал и оплата его труда. 6. Издержки производства, прибыль и рентабельность. 7. Охрана природы и рациональное использование природных ресурсов. 8. Социальное развитие коллектива. 9. Финансовый план.

## *Лекция 11. Организационные отношения в системе менеджмента*

Делегирование в организации. Делегирование, как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Критическая роль делегирования обозначена в самом его определении. Оно представляет собой средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников бесчисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации. Если существенная задача не делегирована другому человеку, руководитель вынужден будет выполнять ее сам. Это, конечно, во многих случаях просто невозможно, так как время и способности руководителя ограничены. Более важным является, как заметила когда-то Мэри Паркер Фоллетт, - один из классиков менеджмента, - то, что сущность управления заключается в умении «добиться выполнения работы другими». Поэтому, в подлинном смысле слова, делегирование представляет собой акт, который превращает человека в руководителя.

Делегирование, несмотря на свое фундаментальное значение, является одной из наиболее непонятых и неправильно применяемых концепций управления. Не понимая полностью необходимости делегирования или того, что требуется для роста его эффективности, многие блестящие предприниматели терпели неудачу именно в то время, когда их организации становились большими. Чтобы только приблизиться к пониманию того, как эффективно осуществлять делегирование, — а эту проблему мы изучим позднее, - необходимо понять связанные с этим концепции ответственности и организационных полномочий.

Ответственность и полномочия в организации. Ответственность представляет собой обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение. Под обязательством мы понимаем то, что от индивида ожидается выполнение конкретных рабочих требований, когда он занимает определенную должность в организации. Фактически, индивид заключает контракт с организацией на выполнение задач данной должности в обмен на получение определенного вознаграждения. Ответственность означает, что работник отвечает за результаты выполнения задачи перед тем, кто передает ему полномочия. Например, при оформлении на работу в качестве рабочего на линии сборки фирмы «Сони» поступающему назначается (делегируется) задача монтажа печатных плат в телевизорах. Принимая эту работу и вознаграждение за нее, рабочий косвенным образом соглашается выполнять ее способом, удовлетворительным для фирмы «Сони». Беря на себя эту ответственность, рабочий должен разобрать и заново собрать телевизор в случае своей ошибки. Поскольку рабочий считается ответственным за точное исполнение задачи, начальник имеет право требовать объяснений или исправления плохо сделанной работы.

Важно осознать, что делегирование реализуется только в случае принятия полномочий, и собственно ответственность не может быть делегирована. Руководитель не может размыкать ответственность, передавая ее подчиненному. Хотя лицо, на которое возложена ответственность за решение какой-либо задачи, не обязано выполнять ее лично, оно остается ответственным за удовлетворительное завершение работы. Если предполагается, что какое-то лицо примет ответственность за удовлетворительное выполнение задачи - организация должна предоставить ему требуемые ресурсы. Руководство осуществляет это путем делегирования полномочий вместе с задачами.

Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач.

Полномочия делегируются должности, а не индивиду, который занимает ее в данный момент. Это отражено в старой военной поговорке - «честь отдается мундиру, а не человеку». Когда индивид меняет работу, он теряет полномочия старой должности и получает полномочия новой. Например, хотя управляющий по сбыту фирмы «Проктер энд Гэмбл» оказывается на более высоком уровне управления при перемещении на пост управляющего по товарной марке, он уже не может давать приказы своим бывшим подчиненным в отделе сбыта. Однако, поскольку делегирование невозможно пока на должности нет человека, обычно говорят о делегировании полномочий индивиду.

Препятствия к эффективному делегированию. Ожидания и обязательства, создаваемые делегированием, могут стать мощной силой для обеспечения гармонии и единства цели. Однако, если руководство не будет предпринимать согласованных усилий по учету качеств личности и потреб-

ностей получателей полномочий, то могут возникнуть большие проблемы и для руководителя, и для получателя полномочий. Делегирование требует эффективных коммуникации. У руководителей есть обязанности, которые должны выполняться подчиненными. Для их надлежащего выполнения подчиненные должны точно понимать, чего хочет руководитель.

Делегирование связано также с мотивацией, влиянием и лидерством. Руководитель должен заставить подчиненных эффективно выполнять их задачи. Как во всех процессах обмена информацией и оказания влияния, обе стороны имеют существенное значение для достижения успеха. Учитывая это, Уильям Ньюмен перечислил ряд причин, по которым руководители могут с неохотой делегировать полномочия, а подчиненные - уклоняться от дополнительной ответственности.

Таким образом, задача менеджмента состоит в том, чтобы выбрать структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам. При этом следует учесть технологию производства (фундамент структуры управления), размер предприятия, стратегию бизнеса, имеющийся персонал, сложившуюся систему решений. Одним из важнейших факторов оказывается персонал.

При отсутствии необходимого числа квалифицированных менеджеров нет смысла дробить подразделения и, наоборот, при наличии квалифицированных кадров следует создать условия для их индивидуальной активности. Делегирование является эффективным управленческим приемом, но он должен выполняться при соблюдении определенных принципов: 1. Четко определять уровень исполнения и требуемые действия. 2. Определять время отчета о результатах. 3. Информировать коллектив, на который распространяется делегированная власть. 4. Обеспечивать подчиненного необходимой информацией. 5. Оценивать сроки, а не методы достижения результата. 6. Делегировать последовательно, а не только скучные или срывающиеся задачи. 7. Предоставлять подчиненным возможность для выбора делегируемых заданий.

Выделяют четыре варианта степени передачи полномочий. 1. Полное делегирование (подчиненный выполняет работу и несет ответственность за нее перед более высоким уровнем управления, а непосредственный начальник освобожден от участия в работе). 2. Ограниченное делегирование (подчиненный выполняет порученную работу, но ответственность за ее итоги несет подчиненный вместе с непосредственным своим руководителем). 3. Нулевое делегирование (подчиненный выполняет порученную работу, но ответственность за ее итоги несет его руководитель). 4. Делегирование наоборот (подчиненный, получив задание, перекладывает его исполнение на своего руководителя).

Почему передается часть управления: перегрузка; повторяемость; оперативность. Руководитель при использовании делегирования должен соблюдать следующие заповеди: полная информированность заместителя; абсолютная искренность во взаимоотношениях; безусловная лояльность к заместителю; поддержка заместителя и отстаивание его интересов; оказание всяческого содействия заместителю.

Одновременно для заместителя необходимо соблюдение заповедей: действовать в духе руководителя; абсолютная лояльность к руководителю; не проводить собственной политики и тактики; абсолютная корректность; полное информирование руководителя.

Делегирование может сдерживаться в системе управления. Для руководителя причинами нежелания делегирования своих полномочий могут быть отсутствие доверия к подчиненному, боязнь риска, отсутствие способности руководить через распределение работы, уверенность в своей незаменимости. Для подчиненного причинами нежелания принять полномочия могут быть боязнь последующей критики за возможные ошибки, отсутствие информации для эффективного выполнения задания, уверенности в своих силах, стимулов при возникновении дополнительной ответственности.

## *Лекция 12. Формы организации системы менеджмента*

Содержание функции организации. Стадии жизненного цикла деятельности фирмы. Функция организации определяет, как размещать и использовать ресурсы для достижения целей компании. Включает в себя построение структуры фирмы, распределение и координацию выполнения заданий, функций, полномочий и ответственности среди подразделений и исполнителей. Эта деятель-

ность должна иметь четкий целевой ориентир. Кроме того, разрабатывается план организационных изменений, распределяются обязанности, продумывается система мотивации и контроля и прочее. То есть, создается система, позволяющая гибко и адекватно реагировать на изменение потребностей рынка.

Порядок организации фирмы. Классификация объектов исследования в менеджменте. Для достижения целей, которые трудно или невозможно достичь одному люди могут объединяться в организации. Чтобы считаться организацией, объединение должно отвечать обязательным условиям: наличие не менее двух людей, которые считают себя членами этой группы; наличие по крайней мере одной общественно полезной цели (т.е. конечного результата, к которому стремится данная организация); члены группы намеренно работают вместе, чтобы достичь намеченных целей. В зависимости от направленности и специфики деятельности организаций они могут носить неформальный и формальный характер. В первом случае для удовлетворения различных социальных запросов образуются организации, которые не имеют признаков формальных. Они преимущественно представляют собой небольшие группы, объединенные по принципу приятельских отношений. Порой какой-либо единой цели они не имеют и создаются для удовлетворения своих культурных, спортивных и прочих интересов. Во втором случае они формируются в определенном порядке, который позволяет эффективно влиять на взаимодействие людей, входящих в такую организацию. Отличительной ее чертой являются документы, регламентирующие действия организации и ее членов. Это могут быть уставы, положения, правила и другие поведенческие нормы. Обязательно наличие руководителей, управляющих организацией, назначенных или избранных на должность вышестоящей структурой. Примером формализованных организаций являются предприятия, политические партии, государственные учреждения и пр.

Предпринимательская деятельность - самостоятельная, осуществляемая на свой *риск* деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров и оказания услуг лицом, зарегистрированным в этом качестве в установленном законом порядке. Предпринимательская деятельность может осуществляться физическими лицами (с момента регистрации в качестве индивидуальных предпринимателей) или юридическими лицами.

Юридическим лицом признается организация, которая характеризуется: самостоятельным балансом (сметой); расчётным счётом в банке; организационным единством (организованный коллектив со структурой и порядком управления, закреплёнными в уставе); обособленным имуществом; имущественной ответственностью; названием, правом и обязательством выступать в суде в качестве истца и ответчика.

Выбор организационно-правовой формы предпринимательской деятельности зависит от самых разнообразных факторов: порядка формирования и минимальной величины первоначального капитала и пре- имущественных способов его концентрации, сферы деятельности организации, состояния данного сегмента рынка, личных предпочтений участников предпринимательской деятельности, ответственности за обязательства предприятия, перечня и прав учредителей и участников и др.

Изменения в организационных структурах управления фирмами на современном этапе. Базой для построения структуры управления является организационная структура производства. Структура - это одномоментное, многовариантное отображение системы. Многовариантность структур прослеживается в рассмотрении различных структур организации: производственной, квалификационной, управленческой, функциональной и т.д. Структура фиксирует текущее состояние системы. Со временем в системе происходят изменения, поэтому структура будет тоже меняться.

Организация как функция - это процесс создания множества структур предприятия. Организация как процесс создания структур решает вопросы: состава структур; специализации элементов структур; взаимосвязи элементов структур.

Структура - это совокупность компонентов предприятия и связей между ними. При этом структуру системы управления отражает отношения линейных и прочих полномочий и коммуникаций менеджеров и звеньев различных уровней системы управления. Структура системы управ-

ления - организационная форма построения аппарата управления, которая характеризует состав и соподчинённость подразделений управления и должностных лиц, сформированных на основе целей деятельности предприятия.

Важнейшие уровни аппарата управления. Аппарат управления в крупных фирмах можно разделить на следующие три основных уровня: высший, средний уровень, низовой (первый уровень). Существенной особенностью современной структуры управленческого аппарата является отделение стратегического и координационных задач управления от оперативной деятельности. Наметься четкое разграничение на функций между тремя уровнями: высший уровень управления ориентирован, в первую очередь, на разработку стратегического направления и целей развития, координацию деятельности в глобальном масштабе, принятие важнейших производственно-хозяйственных и технических решений, управление прибылью; средний уровень призван обеспечить эффективность функционирования и развития фирмы путем координации деятельности всех подразделений; низовой уровень сосредоточен на оперативном решении задач по организации хозяйственной деятельности в рамках отдельных структурных подразделений.

Высшее руководство представлено советом директоров и правлением. Распределение функций между ними следующее. Совет директоров осуществляет выработку общей политики, правление - ее практическую реализацию. Совет директоров (в американских, английских и японских компаниях; во французских компаниях - административный совет; в компаниях. Германии - наблюдательный совет) избирается на общем собрании акционеров. Число членов Совета определяется уставом фирмы и в последующем может изменяться. Во главе. Совета директоров стоит председатель.

Работа младших начальников координируется и контролируется руководителями среднего звена. В большой организации может быть столько руководителей среднего звена, что возникает необходимость в разделении. М. Мескон считает, что здесь возникают два уровня, первый из которых называется верхним уровнем среднего звена управления, второй - низший. Типичными должностями руководителей среднего звена управления являются заведующий отделом, управляющий сбытом по региону, директор филиала.

Некоторые организации предоставляют своим руководителям среднего звена большую ответственность, делают работу в определенной степени похожую на работу руководителей высшего звена. Руководители среднего звена часто являются органичной частью процесса принятия решений. Они определяют проблемы, начинают обсуждения, рекомендуют действия, разрабатывают новаторские творческие предложения. Характер их работы в большей степени определяется содержанием работы подразделения, чем организации в целом. Например, деятельность начальника производства в промышленной фирме в основном включает координирование и управление работой руководителей низового звена, анализ данных о производительности труда и взаимодействия с инженером по разработке новой продукции.

Исследования показывают, что работа руководителей низового уровня является напряженной и наполненной разнообразными действиями. Она характеризуется частыми переходами от одной задачи к другой (временной и период для реализации решений которых – короткий). Было выявлено, что, например, мастера проводят около половины своего рабочего времени в общении. Они много общаются со своими подчиненными, немного с другими мастерами.

### *Лекция 13. Мотивация деятельности в системе менеджмента*

Природа механизма мотивации деятельности человека. Человека побуждает к активным действиям, в том числе и к труду, необходимость удовлетворения различных потребностей. Под потребностями понимается его внутреннее состояние, отражающее физиологический или психологический дефицит чего-либо, который вызывает ощущение дискомфорта. Последнее влияет на чувства, поведение и мышление людей. Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации

Содержательные теории мотивации. Мотивационные теории «полю». К содержательным теориям мотивации принято относить теорию иерархии (или как часто ее называют «пирамиду») потребностей, разработанную Абрахамом Маслоу, теорию приобретенных потребностей (или тео-

рию стремлений) Дэвида МакКлелланда, теорию двух факторов Фредерика Херцберга (в другом переводе Герцберга) и др. Данные теории описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности. Таким образом, эти теории пытаются дать ответ на вопрос о том, что внутри человека побуждает его к определенной деятельности. Создавая свою теорию мотивации в 40-е годы XX века, Абрахам Маслоу считал, что люди имеют множество различных потребностей, но эти потребности можно разделить на пять основных категорий. По теории Маслоу потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры. Другой моделью мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней, была теория Дэвида МакКлелланда. Он считал, что три фактора, три главные потребности определяют поведение человека и его устремления: власть, как стремление воздействовать на поведение других людей, повелевать ими; успех, не просто достижение, признанное достижение; причастность к событиям, вовлеченность, востребованность. Для создания своей двухфакторной мотивационно-гигиенической концепции, американский психолог Фредерик Херцберг провел опросы по степени удовлетворенности работой и факторам, которые способны вызвать эти ощущения. Изучая собранный материал, Херцберг пришел к выводу, что удовлетворенность и неудовлетворенность работой вызываются различными факторами.

Вторую группу теорий мотивации условно именуют теориями «поля». В них определяется, каким образом среда обитания и организационная культура предприятия («поле») стимулируют трудовую деятельность работника и формируют его мотивационную сферу, т.е. в теориях «поля» изучается сегмент «стимул-цель». Известна «теория Х», согласно которой большинство людей ненавидят работу. Однако профессор Мичиганского университета Д. Мак-Грегор в своей концепции социальных процессов формирования потребностей и на их основе мотивов как функции среды обитания, именуемой «теорией Y», опроверг теорию «Х». Д. Мак-Грегор утверждал, что для большинства людей работать так же естественно, как и отдыхать. Поэтому не следует угрозами и принуждением заставлять людей работать. Наоборот, нужно создать атмосферу, благоприятствующую проявлению человеком своих лучших качеств, включая то, что называют преданностью целям организации. Преданность и заинтересованность будут проявляться в той степени, в которой работник увидит в реализации общих целей способ удовлетворить свои потребности высшего порядка. Эта теория получила свое развитие в разработанной профессором Калифорнийского университета В. Оучи «теории Z». В ней на основе изучения японского опыта мотивации персонала рекомендуется создать ситуацию отождествления работником себя с нанявшей его фирмой. Дальнейшее развитие эти теории получили в концепции организационного роста Литвина ? Стрингера, разработанной на основе теории Мак-Клелланда. Здесь под «полем» понимается организационная культура, социальная среда обитания индивида, складывающаяся из множества взаимосвязанных факторов и формирующая его отношение к работе, людям, потреблению, творчеству, карьере и т. д. При этом утверждается, что, изменяя параметры «поля», можно оказывать глубокое формирующее воздействие на личность работника и его мотивационную сферу.

Процессуальные теории мотивации. В процессуальных теориях анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не отвергают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости, модели Дугласа МакГрегора и отдельно выделяют комплексную модель Портера-Лоулера.

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

Теория справедливости базируется на том факте, что сотрудники сопоставляют полученное ими лично вознаграждение с вознаграждением, полученным другими людьми. Таким образом, ес-

ли даже сотрудник получил больше, чем ожидал, но при этом размер его вознаграждения оказался меньше вознаграждения его коллеги за ту же по объему и качеству работу, он вместо удовлетворения, будет разочарован.

Модель Портера-Лоулера (комплексная теория мотивации) - Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели, показанной на рисунке (слайд 39), фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения.

#### *Лекция 14. Регулирование и контроль в системе менеджмента*

Управленческий контроль: формы и средства реализации: функции и формы управленческого контроля, экономический анализ фирмы, методика анализа хозяйственной деятельности фирмы. Формы и функции управленческого контроля. Управленческий контроль - это одна из функций управления, без которой не могут быть реализованы в полной мере все другие функции управления: планирование, организация, руководство и мотивация. Так, планирование должно постоянно учитывать реальные возможности и изменяющиеся условия функционирования и развития фирм. Контроль призван обеспечивать правильную оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития как отдельных подразделений, так и всей фирмы. Поэтому контроль выступает одним из главных инструментов выработки политики и принятия решений, обеспечивающих нормальное функционирование фирмы и достижение ею намеченных целей как в долгосрочной перспективе, так и в вопросах оперативного руководства.

В функцию контроля входят: сбор, обработка и анализ информации о фактических результатах хозяйственной деятельности всех подразделений фирмы, сравнение их с плановыми показателями, выявление отклонений и анализ причин этих отклонений; разработка мероприятий, необходимых для достижения намеченных целей. В связи с этим контроль рассматривается не только как фиксирование отклонений, но и как анализ причин отклонений и выявление возможных тенденций развития. Наличие отклонений в одном из звеньев может потребовать принятия срочных решений, касающихся оперативной деятельности конкретного подразделения.

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

Фирмы широко используют две формы контроля: финансовый (как основа общего управленческого контроля) и административный.

Анализ хозяйственной деятельности - метод изучения процесса и оценки результатов производственной, торговой, сервисной и других видов экономической деятельности фирмы (предприятия, организации). Анализ хозяйственной деятельности служит аналитической базой для устранения недостатков и развития позитивных направлений деятельности фирмы. Анализ хозяйственной деятельности может быть: 1) общим - когда анализируются все направления и оценивается конечный результат хозяйственной деятельности фирмы; 2) целевым - когда анализируется конкретное направление в деятельности фирмы или оценивается результат решения конкретной экономической задачи (например, исследование направлений инвестиционных вложений фирмы; оценка целесообразности вложения средств в повышение профессионального уровня персонала фирмы; анализ результатов освоения нового регионального рынка).

Различаются сравнительный и факторный методы анализа хозяйственной деятельности. При сравнительном анализе хозяйственной деятельности сопоставляются показатели хозяйственной

деятельности фирмы в динамике (за год, за несколько лет), фактические с нормативными или прогнозируемыми показателями, показатели конкурирующих фирм в целом и в конкретных сферах деятельности. Факторный анализ отображает влияние конкретных мероприятий в производственной, торговой, инвестиционной, сервисной или других хозяйственных сферах деятельности фирмы на изменение ее экономических показателей (конкретных либо всего комплекса).

**Финансовый менеджмент:** содержание, цели и функции. Финансовый менеджмент - это процесс управления денежным оборотом, формированием и использованием финансовых ресурсов организации. Сущность финансового управления (менеджмента) находит свое концентрированное выражение в финансовом механизме, который может быть определен как система управления финансовыми отношениями предприятия через финансовые рычаги с помощью финансовых методов. Цель финансового управления — максимизация прибыли, является одновременно и целью всей системы управления, включая технико-производственное управление.

Процесс принятия финансовых решений, как и управленческих, состоит из ряда последовательных этапов. Каждый этап принятия решений требует особенного информационного и аналитического обеспечения. Прогнозные и плановые решения базируются на обобщенной бухгалтерской отчетности за ряд лет или кварталов, анализируемой с применением методов перспективного, трендового анализа. Регулирующие ход хозяйственной деятельности решения основываются на оперативной, в том числе бухгалтерской, информации, изучаемой с применением методов оперативного анализа. Оценочные и контрольные решения базируются на сопоставлении фактических и плановых (прогнозных) данных по отчетным текущим периодам с применением методов ретроспективного, текущего анализа.

Финансовый менеджмент - неотъемлемая часть общей системы управления предприятием, которая, в свою очередь, включает движение финансовых ресурсов и формирование финансовых отношений, возникающих в результате этого движения. Исходя из этого, финансовый менеджмент можно определить как систему рационального и эффективного использования капитала, как механизм управления движением финансовых ресурсов, который направлен на их увеличение, рост инвестиций и наращивание объема капитала. В рамках каждой коммерческой организации пересекаются экономические интересы основных партнерских групп: собственников; управленцев; деловых партнеров (продавцов, покупателей и заимодавцев), общества (государственных институтов) и наемного персонала. На получение экономических выгод от деятельности организации рассчитывают все заинтересованные лица.

Первая главная цель деятельности финансового менеджера состоит в поддержании разумного баланса экономических интересов лиц, причастных к деятельности организации. Приоритетная цель финансового менеджмента заключается в максимизации экономического благополучия собственника. Механизмом достижения этой цели служит проведение эффективной дивидендной и инвестиционной политики, политики оптимального оборотного капитала и достаточной ликвидности, кредитной политики организации, а также оптимальное формирование налогооблагаемой базы.

Вторая цель финансового менеджмента состоит в организации на предприятии эффективного делового партнерства с клиентами и кредиторами, с хозяйствующими субъектами, которые способствуют развитию бизнеса данного предприятия. Механизм обеспечения эффективности делового партнерства вытекает из обязательственных отношений сторон. Третья цель профессионального финансового менеджмента может быть сформулирована как обеспечение социальной ответственности бизнеса.

Устойчивость деловой активности организации создает хорошие перспективы для расширения налоговой базы, занятости, спроса на средства производства, поддержания тесных коммерческих отношений между взаимосвязанными и взаимозависимыми участниками рыночных отношений внутри страны и за ее пределами.

Финансовый менеджмент включает в себя стратегию и тактику управления. Под стратегией понимают общее направление и способ использования средств для достижения поставленной цели, чему соответствует определенный набор правил и ограничений для принятия решения. Стратегия позволяет сконцентрировать усилия на вариантах решения, не противоречащих выбранной це-

ли. После достижения цели стратегия как направление и средство ее достижения прекращает свое существование. Новые цели ставят задачу разработки новой стратегии.

Тактика - это конкретные методы и приемы для достижения поставленной цели в конкретных условиях. Задачей тактики управления является выбор наиболее оптимального решения и наиболее приемлемых в данной хозяйственной ситуации методов и приемов управления.

Анализ финансовой отчетности предприятия. Анализ финансовой отчетности - это оценка экономического потенциала фирмы по данным публичной отчетности, имеющая целью формирование представления об этой фирме как самостоятельном хозяйствующем субъекте с позиции его инвестиционной и/или контрагентской привлекательности. Инвестиционная привлекательность означает целесообразность вложения денежных средств в данную фирму; смысл контрагентской привлекательности - в возможности, обоснованности, надежности и эффективности установления с фирмой бизнес-отношений. Анализ финансовой отчетности производится в блоках:

- Оценка ликвидности баланса,
- Анализ и оценка доходности и рентабельности,
- Анализ финансовой устойчивости,
- Анализ платежеспособности,
- Анализ деловой активности,
- Анализ рыночной устойчивости,
- Анализ финансового состояния в динамике.

#### *Лекция 15. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента*

Общая характеристика понятий «лидер» и «руководитель». Лидерство - способность влиять на окружение, направляя активность людей и групп на достижение целей. Оно не существует вне управления, но не заменяет его, а дополняет. Лидер также является руководителем, но характер его действий иной, чем у обычного менеджера-администратора. Классические администраторы обычно выступают в пассивной роли, организуя работу по достижению целей, поставленных, как правило, другими, направляют работу подчиненных в соответствии с детально разработанными планами. Свое взаимодействие с окружающими они строят на основе четких регламентов, стараются не выходить за их рамки, стремятся к определенному порядку и дисциплине. В противоположность этому лидеры выполняют функции, ожидаемые коллективом. В отличие от администратора, они не командуют, не контролируют окружающих, а ставят цели и ведут за собой, поддерживают, вселяют уверенность, вдохновляют, помогают найти место в жизни, выход из сложных ситуаций. Те же, кто следует за ним, делают это не по обязанности, а из доверия и являются по отношению к лидеру не подчиненными, а последователями.

Должность формально создает для человека необходимые предпосылки для того, чтобы быть лидером, но автоматически таковым его не делает (тем не менее лидерами чаще становятся лица с высоким общественным статусом, хотя и необязательно руководители). Лидер не утверждает приказом, а психологически признается окружающими как единственный, кто способен обеспечить удовлетворение их потребностей, взять на себя большую ответственность, чем предусмотрено должностью. К лидеру добровольно, но не всегда осознанно присоединяется большинство группы. Чем выше его авторитет, тем выше эффективность деятельности последней.

Сложившиеся воззрения на понятие «лидерство». По оценке профессора Р. Келли, успех фирмы на 20 процентов обусловлен лидером и на 80 процентов теми, кто следует за ним. Последние часто также показывают выдающиеся результаты, так что лидеры создают других лидеров. Существует два типа лидеров: инструментальный в деловых отношениях и экспрессивный в межличностных (обычно наиболее уважаемый человек). Инструментальный лидер в коллективе, общий уровень которого ниже среднего, чаще всего выступает в роли эксперта по любым вопросам. В коллективе с высоким уровнем развития он является интеллектуальным центром, источником идей. Экспрессивный же лидер является эмоциональным центром: сглаживает конфликты, может подбодрить, посочувствовать, снять психологическое напряжение, чем повышает эффективность работы. Поскольку лидер отражает интересы коллектива в целом, он следит, чтобы действия каждого из его членов не подрывали групповое единство. В необходимых случаях он вступает даже в

конфликт с администрацией, санкционируя только те ее решения, которые не противоречат интересам коллектива, причем прямое давление на лидера усиливает сплочение коллектива и активизирует его противостояние руководству. Поэтому руководство использует иные виды тактики.

Дальнейшие исследования привели к формулировке четырех групп лидерских качеств: 1) физические — приятная внешность (рост, фигура, голос), хорошее здоровье, энергичность, представительность и проч.; 2) психологические — темперамент, агрессивность, амбициозность, властность, независимость, смелость, самоутверждение, упорство, мужество; 3) интеллектуальные — ум, логика, память, интуиция, эрудиция, стремление к творчеству, проницательность, быстрота и последовательность, концептуальность мышления, чувство юмора; 4) личные: деловые — организованность, инициативность, дисциплинированность, ответственность, умение рисковать; личные — доброжелательность, тактичность, порядочность, участливость, честность, внимательность, коммуникабельность.

Требования к человеку, стремящемуся стать лидером. Человеку, стремящемуся стать лидером прежде всего необходимо желание занять высокий пост (которое есть далеко не у всех), а следовательно, и готовность брать на себя сопряженные с этим обязанности, ответственность, риск. Считается, что преуспевающий лидер обладает почти магическим умением оказаться в нужный момент в нужном месте. Претендент на лидерство на высоком уровне должен уже к 35 годам накопить значительный опыт выполнения функции и «созреть» как крупный руководитель. Продолжительность такого созревания западные специалисты определяют в 5-7 лет, т.е. стремительный взлет карьеры должен начаться в 27-28 лет. Жить лидерам не просто. На своем пути они встречают немало трудностей, главная из которых по всеобщему признанию — руководство подчиненными. На втором месте стоит планирование деятельности фирмы и на третьем — увольнение сотрудников. Среди других, не попавших на «пьедестал почета», можно отметить проблему распоряжения своим временем, делегирование полномочий, финансовые «дебри», принятие решений и улаживание конфликтов.

Существуют два психологических типа лидеров: «игроки» и «открытые». Первые внешне выглядят эффектными, надежными, гибкими. Они умеют «пускать пыль в глаза», а поэтому быстро меняют позиции, следуя исключительно своим интересам. На деле они не умеют работать с полной отдачей и плохо справляются с проблемами. «Открытые» лидеры не столь заметны, но они последовательны, берутся за любые, даже самые трудные дела, стремятся добросовестно во все вникнуть, чем завоевывают прочное доверие и уважение на долгое время. Они тоже гибки и действуют с учетом обстоятельств, но живут не сегодняшним днем, а устремлены в будущее. Именно они являются истинными лидерами, обладающими непререкаемым авторитетом у своих подчиненных. Подчиненным импонирует руководитель, берущий на себя ответственность, смело принимающий решения, честно признающий ошибки. Росту авторитета способствует также терпимость к слабостям людей, не мешающим работе.

Эффективность работы руководителя зависит от него самого и связана либо с умением управляющего организовать свою деятельность и деятельность подчиненных, либо с его отношением к ним. Так, положительно влияет на эффективность деятельности умение ее планировать, правильно определять порядок важности и срочности дел, последовательность выполнения операций, количество принимаемых решений. Эффективность работы менеджера влияют на умение использовать возможности подчиненных, знание их, вера в сотрудников, способность откровенно с ними разговаривать, постановка задач вместо непосредственного руководства.

### *Лекция 16. Управление человеком и управление группой*

Понятие группы. Развитие современных технологий, процессов организационного научения, усиление внимания к системе комплексного управления качеством привели к тому, что в центре внимания в организации стало не поведение индивида (менеджера и рабочего), а деятельность многофункциональных управленческих команд и рабочих групп, которая направлена на решение комплексных проблем и заданий. Кроме того, растет самосознание работников, уровень их образования и квалификации. Их уже не устраивает роль простых винтиков в трудовом процессе. У

них усиливается потребность в причастности к делам организации, потребность в использовании своего творческого потенциала.

Опыт зарубежных организаций, которые добились существенных успехов в предпринимательской и инновационной деятельности, показывает, что основную роль в них играют не личности, а группы. Менеджмент должен использовать возможности и преимущества команд, их роль в решении проблем современных организаций.

Одни исследователи отождествляют понятия «рабочая группа» и «команда», другие находят между ними различия, главное из которых состоит в том, что команды достигают более высоких результатов, приобретая коллективный синергетический эффект. Превращение группы в команду происходит, когда: все ее члены рассматривают достигнутый успех как общий; доверие друг к другу и к руководителю постоянно растет; культивируется и усиливается чувство принадлежности к команде; принадлежность к команде считается престижным состоянием; цели команды постоянно реализуются.

Таким образом, команду можно рассматривать как вид группы в организации, находящейся на более высокой ступени развития.

Группа - это союз двух и более людей, объединившихся вместе, чтобы достичь конкретной цели. Группы могут быть формальными и неформальными. Формальные группы предусмотрены в структуре организации для выполнения конкретных задач. Среди формальных групп можно выделить группы, функционирующие на относительно постоянной основе, например менеджер и те, кто ему непосредственно подчиняются, и временные группы, сформированные на время выполнения тех или иных задач. Примером временной группы может служить сформированная из менеджеров различных подразделений временная комиссия по подготовке и проведению сокращения персонала в период реорганизации производства. Неформальные группы создаются для удовлетворения социальных потребностей и общения людей, например группа сотрудников, окончивших одно и то же учебное заведение, группа коллег, объединившихся для совместного проведения отпуска, для участия в спортивных соревнованиях, и т.п. Такого рода группы нельзя недооценивать, так как они оказывают существенное влияние на поведение людей в организации и эффективность ее работы, подчас не менее важное, чем группы, формально предусмотренные в организационной структуре.

Причины объединения людей в группы. Командная деятельность должна строиться на следующих принципах: отбор членов команды с учетом их навыков, умений и возможностей; четкие правила поведения членов команды и определение целей совместной работы; осознание всеми участниками команды новых прав; постоянные командные взаимодействия, выделение необходимого для общения членов команды времени, что позволяет им обмениваться новой информацией; обеспечение обратной связи, признания, вознаграждения.

Наиболее частыми причинами, которые заставляют людей объединяться в группы, являются следующие их потребности: достижение целей, усиление власти, обеспечение безопасности, самоуважение, общение, получение определенного статуса.

Объединяясь в группы, люди чувствуют себя сильнее и увереннее перед лицом трудностей и препятствий. Кроме того, принадлежность к определенной группе, например к профессиональной ассоциации, может обеспечивать ее члену престижное положение в обществе, в коллективе, среди друзей и родственников. При этом одновременно будет удовлетворяться и потребность в самоуважении. Объединение в группы может также увеличивать власть ее членов: того, чего подчас трудно добиться одному, вместе, оказывается, добиться намного проще. Именно поэтому люди объединяются в союзы, коалиции с тем, чтобы усилить свою власть для достижения поставленных целей. Обычно, объединяясь в группы, люди удовлетворяют не одну, а сразу несколько насущных потребностей. Например, объединяясь в профессиональные союзы, работники одновременно могут удовлетворять свои потребности в защите прав и социальных гарантий, усилении своей власти для достижения конкретных целей, таких, как улучшение условий труда на предприятии, а также потребности в самоуважении и общении.

Стадии развития группы. Каждая команда проходит определенные этапы развития; как и у организации, у нее есть свой жизненный цикл. Его этапы одновременно похожи и непохожи на

жизненный цикл социальных групп и организаций. Наиболее полная картина получается в результате совмещения всех жизненных циклов названных структур.

**Формирование.** Члены команды обмениваются информацией, узнают и принимают друг друга, формулируют задачи группы. Преобладает аура вежливости, взаимоотношения членов группы отличаются осторожностью.

**Смятение.** Члены группы конкурируют за обладание более высоким статусом, за относительное влияние, дискутируют о направлениях развития. Группа испытывает внешнее давление, между ее участниками складываются достаточно напряженные отношения.

**Нормализация.** Группа начинает совместное движение к общим целям, устанавливаются равновесие конкурирующих сил и групповые нормы, определяющие поведение ее членов, сотрудничество членов команды становится все более эффективным.

**Выполнение работы.** Группа вступает в стадию зрелости, она способна решать самые сложные задачи, каждый ее член исполняет несколько функциональных ролей.

**Расформирование.** Рано или поздно расформируются самые успешные группы, комитеты и проектные команды, интенсивные социальные отношения их участников постепенно сходят на нет.

Члены группы должны иметь необходимую для выполнения задач квалификацию и желание совместно участвовать в процессе труда. Групповая работа также предполагает, что каждый четко осознает роли всех членов группы. Только в этом случае участники имеют возможность действовать в соответствии с ситуацией и собственной интуицией, не дожидаясь приказов сверху. Одна из основных задач руководства организации состоит в том, чтобы удерживать членов группы на «маршруте», ведущем к достижению общей цели. Так, индивидуальные усилия участников группы могут ограничиваться принятыми в организации политикой доступа к информации и системами вознаграждения. Перед каждой группой должна стоять миссия (сверхзадача), стремление к которой объединяет усилия сотрудников.

Один из основных стимулов групповой работы - материальное и моральное вознаграждение, которое должно иметь ценность для членов группы, восприниматься как заслуженное и побуждать сотрудников к выполнению общих задач. Нужно найти баланс между поощрением инициативы каждого сотрудника и стимулированием увеличения его вклада в успех команды.

Внешние условия, определяющие эффективность работы человека и группы. Эффективность групповой деятельности является важной составляющей общеорганизационной эффективности. Важнейшими *критериями* ее могут служить: достижение целей, стоящих перед группой; удовлетворенность членов группы своим трудом, то есть работники чувствуют себя комфортно на работе и удовлетворены своей ролью в организации; индивидуальное развитие членов группы. Работая в группе, в коллективе, сотрудники удовлетворяют свои потребности, раскрывают свой творческий потенциал, приобретают недостающий опыт, повышают свою активность, развивают свои способности и т. д.

А это, в свою очередь, ведет к повышению производительности их труда, а следовательно, к повышению эффективности работы и группы, и организации в целом. В эффективной группе: все ее члены уверены в успехе своей компании; все ее члены разделяют общие основополагающие ценности относительно качества продукции, удовлетворения клиентов, совместной работы и др.; распределение ролей осуществляется в соответствии с личными и профессиональными характеристиками ее членов; все ее члены осознают свою ответственность за соблюдение качества и сроков выполнения заданий; работа налажена таким образом, чтобы сохранять свою результативность в долгосрочном периоде; происходит гибкая адаптация к возможным изменениям внешней среды; оптимально выстроено взаимодействие между лидером и членами команды; развиваются навыки совместной работы и межличностного общения всех ее членов.

**Возможности членов группы.** Эффективность работы группы зависит от возможностей ее членов, включая: уровень квалификации, профессиональные способности и возможности; личностные морально-этические качества.

Рассматривая профессиональные способности членов группы, необходимо отметить, что эффект работы группы не определяется простой суммой возможностей каждого из ее членов, с одной

стороны. С другой стороны, эффективность работы группы будет во многом определяться способностями каждого из входящих в нее индивидов. Зачастую тот член группы, который обладает очень высокой квалификацией и во многом предопределяет успех группы, становится если не формальным, то неформальным лидером. При этом очень важно, чтобы этот лидер получал удовлетворение от работы и чувствовал понимание со стороны руководства.

Личностные морально-этические качества членов группы также имеют непосредственное отношение к ее эффективности. Коммуникабельность, независимость и самостоятельность сотрудников в работе, безусловно, повышают эффективность группы. В то же время такие качества как властолюбие, эгоизм, стремление выгладеть успешным на фоне подстроенных коллегам неудач, негативно сказывается на работе всего коллектива.

Структура группы и характеристика ее компонентов. Структуру группы определяют следующие ее компоненты: статус, размер, состав, роли, формальное лидерство, нормы.

Статус группы определяется той ролью, которая отведена ей в организации.

Размер группы наряду с другими факторами определяет эффективность ее работы. Согласно закону единства и борьбы противоположностей, с одной стороны, дух состязательности и коллективизма приводит к повышению производительности членов группы. С другой стороны, среди работников нередко существует тенденция делать меньше в группе, чем индивидуально, чтобы не перетрудиться или попытаться вовсе отсидеться за спинами других сотрудников. Исходя из выделенных противоречий, принято считать, что группы, состоящие из 5-7 человек, наиболее эффективны. С одной стороны, такое количество сотрудников в группе достаточно, чтобы объединить для решения стоящих задач профессиональные возможности каждого, учитывать опыт и мнения коллектива, оперативно (без длительных согласований) принимать разносторонние решения. С другой стороны, 5-7 человек - это небольшое количество сотрудников с точки зрения понимания вклада каждого в общий успех или формирования каких-то субгрупп в виде «оппозиционных фракций», «левых течений» и т.д.

Состав группы предопределяется характером выполняемых работ, как правило, требующих различных знаний, умений, навыков и личностных качеств. Поэтому принято считать, что разнообразные по составу группы (полу, возрасту, стажу работы в организации) функционируют более эффективно, чем относительно однородные по своему составу группы.

Определенные роли обычно закрепляются за каждым членом группы. Это модели поведения, ожидаемые от членов группы в соответствии с тем местом в группе, которые они занимают в результате формализованных решений руководства или неформальной внутригрупповой борьбы. Теоретически ситуация выглядит достаточно просто, когда каждый член группы играет только одну роль. На практике каждый человек одновременно и последовательно, в зависимости от ситуации, играет несколько ролей. Эти роли связаны как деятельностью внутри группы, так и за ее пределами (участие в спортивной команде, профессиональной ассоциации, правлении дачного кооператива и т.д.). Противоречивость и несовместимость выполняемых задач может приводить к межличностным и внутриличностным конфликтам, что не может не сказаться на эффективности деятельности группы.

Одна из обязательных ролей в любой группе связана с формальным лидерством (ролью руководителя, начальника, председателя, президента и т.д.). Значение лидера для работы любой группы крайне велико. Во многом от формальных лидеров зависит моральный климат и характер взаимоотношений в коллективе, авторитарность или демократичность форм работы, области делегирования полномочий и т.д.

От позиций формального лидера во многом будут зависеть складывающиеся нормы поведения в группе. Это принятые образцы поведения внутри группы, которые должны выполняться всеми ее членами для успешной работы.

### *Лекция 17. Руководство: власть и партнерство*

Руководство, власть и личное влияние: власть и влияние лидера, влияние и власть, баланс власти, формы власти и влияния. Менеджер (руководитель) в силу должностного положения влияет, так или иначе, на поведение подчиненных и поэтому является в определенном смысле лиде-

ром, т.е. человеком за которым следуют, который оказывает влияние на поведение подчиненных. Тем не менее, можно выделить две крайние позиции в континууме «Менеджер», в смысле «Администратор», «Инструктор» - «Лидер».

Власть - возможность индивида влиять на поведение других людей. Влияние - поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида. Власть и влияние – важнейшие инструменты лидерства. Любой руководитель нуждается для осуществления своих функций руководства подчиненными во власти. Тем более необходима власть в ситуациях, когда нужно воздействовать на сотрудников, напрямую руководителю не подчиненных, но деятельность которых связана с выполнением его обязанностей, например, мастеру участка в механическом цехе важно воздействовать на ремонтников не только через их руководителя, но и напрямую. «Если руководитель не обладает достаточной властью, чтобы влиять на тех, от кого зависит эффективность его деятельности, он или не сможет получить ресурсы, необходимые для достижения целей». Для того, чтобы использовать управленческую власть, необходимо знать ее источники.

Руководитель – лидер в любом случае зависит от поведения подчиненных, которые всегда объединены в группы. Можно выделить два вида групп: формальные, создающиеся по воле руководства и неформальные, спонтанно образовавшиеся по инициативе сотрудников. К формальным группам относятся: постоянные или административные (отдел, сектор, бюро, цех, лаборатория, установка и пр.); временные или оперативные (рабочие (целевые) группы, комитеты, команды).

Влияние путем убеждения, партнерство. Одним из самых эффективных способов влияния является убеждение - эффективная передача своей точки зрения. Как и разумная вера, убеждение основано на власти примера и власти эксперта. Разница состоит лишь в том, что исполнитель полностью понимает, что он делает и почему. Руководитель, который влияет путем убеждения, не говорит исполнителю, что нужно делать, а «продает» исполнителю то, что нужно сделать.

Используя убеждение, руководитель молчаливо допускает, что исполнитель обладает какой-то долей власти, которая может уменьшить возможность руководителя действовать. То есть, руководитель признает зависимость от исполнителя. Руководитель должен заслуживать доверия. Его аргументация должна учитывать интеллектуальный уровень слушателя: она не должна быть слишком сложной, но и не должна быть упрощенной. Цель, которую ставит перед собой руководитель, не должна противоречить системе ценностей его слушателей. Дело только выиграло бы, если бы черты характера и поведение руководителя нравились бы его подчиненным. Некоторые методы влияния путем убеждения приведены ниже: 1) постарайтесь точно определить потребности слушателя и апеллируйте к этим потребностям; 2) начинайте разговор с такой мысли, которая обязательно придется по душе слушателю; 3) постарайтесь создать образ, вызывающий большое доверие и ощущение надежности; 4) просите немного больше, чем вам на самом деле нужно или хочется (для убеждения приходится иногда делать уступки, а если с самого начала вы будете просить больше, то, скорее всего, получите именно столько, сколько вам действительно нужно). Однако этот метод может сработать и против вас, если вы запросите слишком много; 5) говорите, сообразуясь с интересами слушателей, а не своими собственными. Частое повторение слова «вы» поможет слушателю понять, какое отношение к его потребностям имеет то, что вы, влияющий, хотите, чтобы он сделал; 6) если высказывается несколько точек зрения, постарайтесь говорить последним: аргументы, прослушанные последними имеют наибольший шанс повлиять на аудиторию.

Стили деятельности руководителя. В основе руководства людьми находится влияние, т. е. психологическое (эмоциональное или рассудочное) воздействие, которое оказывается на них с целью изменения поведения. Потенциальная или реальная возможность влияния на окружающих называется властью. Подчинение власти означает, что субъект соотносит свое поведение с требованиями ее носителя безотносительно к собственному мнению. Власть реализуется в управлении как совокупность полномочий, компетентности и лидерства. С помощью власти распределяются и перераспределяются ресурсы, а действия членов организации направляются на достижение общей цели. По направленности власть может быть позитивной, созидающей, возможность манипулировать людьми, что-то разрушать, чему-либо препятствовать. В конечном итоге она ведет к дестаби-

лизации ситуации. Чем выше концентрация власти в руках отдельного субъекта, тем выше цена злоупотреблений ею. Власть имеет индивидуальную (осуществляется одним лицом), коллективную (осуществляется группой совместно) и коллегиальную (осуществляется одним лицом с учетом общего мнения) организацию.

Власть можно рассматривать как личную, реализуемую отдельным субъектом, или системную, базирующуюся на совокупности обязательных для всех безличных норм, правил, требований. На практике власть реализуется в процессе руководства, т. е. деятельности по управлению совместным трудом людей, их поведением, обеспечивающей достижение целей организации (подразделения). Умению руководить нельзя научить в школе. Это приращенное свойство человека, которое можно лишь развить в течение жизни. Руководство включает постановку задач, координацию, мотивацию и основывается не только на официальных распоряжениях, но на личном примере руководителя, его уважении к подчиненным. В целом его результат зависит от трех переменных: руководителя, подчиненного и изменения ситуации. В руководстве людьми нет абсолютных истин, так как поведение тех не только рационально, но и иррационально. На него влияют как объективные условия, воздействие руководителя, так и субъективные моменты. У руководителей также имеется свой неповторимый характер, навыки, умения, достоинства и недостатки. По этой причине все они ведут себя по-разному в одинаковых обстоятельствах. Управленческое воздействие на подчиненных может быть двух видов. Пассивное не оказывает прямого влияния на них, а регулирует поведение косвенно (например, руководитель устанавливает те или иные правила выполнения работы). Активное воздействие с помощью различных мер (экономических, административных, организационных, моральных и др.) мотивирует позитивное поведение, предупреждает или ограничивает негативное. Воздействие будет эффективным, если окажется выгодным той и другой стороне.

#### *Лекция 18. Стиль менеджмента и имидж (образ) менеджера*

Основные требования, предъявляемые к менеджеру. По словам А. Файоля руководитель должен устранить или предложить устранение всякого функционера, ставшего по какой-либо причине не способным выполнять возложенные на него задачи. Это требование долга всегда сложное, часто тягостное. Эта обязанность вызывает к высшим нравственным качествам начальника и, в частности, к известному гражданскому мужеству, которое подчас труднее проявить, чем военную храбрость. Рыночная экономика вызывает потребность в управляющих, которые относятся к делу творчески, хорошо информированы, умеют наилучшим образом использовать ресурсы и обеспечивать эффективность функционирования фирмы.

В современном понимании менеджер - это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы в рыночных условиях. Принимаемые менеджером решения в условиях свойственного рынку риска и неопределенности ситуации должны быть обоснованными и выработываться на базе новейших методов оптимизации управления: многовариантных расчетов с помощью компьютерной техники.

Основными требованиями, предъявляемыми к менеджеру, являются: наличие общих знаний в области управления предприятием; компетентность в вопросах технологии производства фирмы; владение навыками не только администрирования, но и предпринимательства, умение владеть ситуацией на рынках, проявлять инициативу и активно перераспределять ресурсы фирмы в наиболее выгодных сферах применения; принятие обоснованных и компетентных решений; наличие практического опыта и знаний в области анализа экономической ситуации на рынках; умение анализировать деятельность фирм-конкурентов; умение предвидеть тенденции развития хозяйственной конъюнктуры, особенности спроса, мер государственного регулирования экономики в своей стране и в других странах, на рынках которых фирма стремится усилить, либо удержать свои позиции; умение согласования решений с нижестоящими сотрудниками и распределение участия каждого в их исполнении; знание в совершенстве своих прямых подчиненных, их способностей и возможностей выполнения конкретной поручаемой им работы; знание условий, связывающих предприятие и работников, и защита интересов обеих сторон на справедливой осно-

ве; устранение неспособных с целью удержания единства и правильности функционирования фирмы.

Уровни управления в организации. Структура системы управления - организационная форма построения аппарата управления, которая характеризует состав и соподчинённость подразделений управления и должностных лиц, сформированных на основе целей деятельности предприятия. Структура и численность аппарата управления для каждого предприятия зависит от ряда факторов: технических (масштаб производства; сложность продукции, техпроцессов, оборудования; уровень автоматизации производства и управления); организационно-экономических (степень централизации функций, характер связей между различными ступенями и звеньями управления); внешних связей и условий (уровень кооперации, система снабжения и сбыта, климатические и природные условия); организационно-правовых отношений (ООО, ПАО).

Поэтому нет, и не может быть единой структуры управления для предприятий даже одной и той же отрасли.

Под организационной структурой системы управления понимается состав (перечень) отделов, служб и подразделений в аппарате управления, их системная организация, характер соподчинённости и подотчётности друг другу и высшему руководству предприятия, а также набор координационных и информационных связей, порядок распределения функций управления по различным уровням и подразделениям.

Важнейшим фактором структуры управления для их преобразования является соблюдение нормы управляемости. Излишнее число подчинённых ведёт к росту управленческих обязанностей, затрудняет оперативность и качественный анализ принимаемых решений.

Введение нормы управляемости создаёт научную базу для планирования численности, выравнивает напряжённость труда, повышает эффективность управления. Для определения нормы управляемости применяют опытный и аналитический методы. Опытный метод базируется на аналогии, аналитический - на характере работ и затратах времени. Один из первых способов расчёта нормы управляемости предложил французский математик В. Грейкунас в 1933 г. Он утверждал, что норма управляемости определяется количеством контролируемых взаимоотношений и взаимосвязей в организации между подчинёнными. При двух подчинённых совокупность контролируемых связей равняется 6, при трёх - 18, четырёх - 44, пяти - 110, десяти - 5210 и т. д. В практической деятельности число подчинённых не является постоянным.

Роли менеджера в организации. Менеджеры занимают определенные должности в качестве руководителей конкретных подразделений в организации, и именно это определяет их служебное поведение. Каждая отдельная личность может влиять на характер исполнения роли, но не на ее содержание. Менеджеры, равно как и представители других профессий, хотя как личности могут давать собственную интерпретацию этих ролей.

В своих работах Генри Минцберг выделяет 10 ролей, которые принимают на себя руководители в различные периоды и в различной степени. Эти роли классифицированы в рамках трех крупных категорий: межличностные роли, информационные роли и роли по принятию решений. Опираясь на проведенные многочисленные исследования, Минцберг указывает, что роли взаимосвязаны и взаимодействуют для создания единого целого.

Межличностные роли вытекают из полномочий и статуса руководителя в организации и охватывают его сферу взаимодействия с людьми. Это роль главного руководителя, который традиционно выполняет обязанности правового и социального характера. Роль лидера делает менеджера ответственным за мотивацию подчиненных, а также за набор, подготовку кадров и сопутствующие этим аспектам вопросы. Обеспечивая работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги, менеджер играет роль связующего звена. Межличностные роли делают руководителя пунктом сосредоточения информации, что придает ему информационные роли, и превращает его в центр обработки информации. Постоянно собирая разнообразные сведения специализированного для своей работы характера, поступающие как из внешней среды, так и изнутри организации, менеджер играет роль приемника информации. Менеджер, получая разнообразную информацию от внутренних и внешних источников, часть которой носит фактический характер, а часть требует обсуждения и

интерпретации для принятия решения, передает ее и играет роль распространителя информации. Передавая информацию для внешних контактов организации (путем публичных устных и письменных выступлений) по проблемам данной отрасли, относительно планов и политики действий, а также результатов работы организации, менеджер играет роль представителя.

Исполняя межличностные и информационные роли, руководитель играет также роли, связанные с принятием решений: предпринимателя, распределителя ресурсов, устранителя нарушений, ведущего переговоры от имени организации.

Модели личности руководителя. На основе системного подхода в структурной модели личности руководителя выделены три уровня: психофизиологический, включающий особенности познавательных процессов; психологический, состоящий из мотивационной, эмоционально-волевой сфер и свойств личности (темперамент, характер, способности, интересы, направленность, интеллект); социальный, представляющий мировоззренческие, ценностные и нравственные качества.

Используя в исследованиях функциональную модель структуры личности и опираясь на нее, выделяют специальную структуру личности руководителя, которая включает пять подструктур, имеющих важные свойства личности человека для выполнения управленческой деятельности. Ее называют нормативной структурой личности руководителя; она определяется функцией руководства как специфического вида деятельности. Такая нормативная структура личности включает идейно-политические качества, профессиональную компетентность, организаторские и педагогические способности, морально-этические качества.

Интерес исследователей к вопросу изучения личности руководителя довольно стойкий, но до полного его изучения еще далеко. В отечественной и зарубежной литературе существуют различные классификации личности руководителя. Наиболее удачна, классификация личности хозяйственного руководителя (менеджера), предложенная американским психологом М. Шоу (Show, 1971) и значительно дополненная в отечественной психологии Р.Л. Кричевским (1993). По мнению М. Шоу, личность руководителя можно разделить на три составляющих: биографические характеристики, способности, черты личности.

Биографические характеристики включают возраст, пол, социально-экономический статус и образование руководителей. Наиболее значимой характеристикой для руководителя является возраст. По данным исследований Т. Коно, чем выше ранг руководителя, тем старше его возраст. Очень значим для управленческих работников высокого ранга возрастной предел, так как многие страны вводят ограничения по срокам занятия должности, руководства компанией и т.д. Большинство исследований показывают, что между возрастом и уровнем руководства нет прямой зависимости, хотя возраст во многом определяет эффективность руководства.

Следующая биографическая характеристика - пол руководителя. В основном исследователи описывают руководителей мужчин и довольно редко - женщин. По статистике, руководителей женщин намного меньше по сравнению с мужчинами. При сравнительном изучении руководителей мужчин и руководителей женщин они не отличаются по эффективности и качеству руководства, отличия существуют лишь в выборе форм руководства.

Такие характеристики, как социально-экономический статус и образование, чрезвычайно важны для деятельности руководителя и не нуждаются в специальном анализе. По данным исследований, до 90% корреляций обнаружено между этими переменными. Руководители всегда выступают как достаточно образованные люди, имеющие высокий социально-экономический статус.

Способности как характеристика личности руководителя имеют связь с руководством и эффективностью. Среди множества способностей наибольшее влияние на эффективность деятельности руководителя оказывает интеллект, причем зачастую его средний уровень. Для достижения успеха в работе руководитель, особенно высокого уровня, должен обладать достаточно высоким интеллектом, хотя и не чрезмерным. На интеллект влияет достаточно большое количество факторов, которые затрудняют его проявления. Помимо интеллекта, выделены специальные умения, знания, компетентность, информированность.

Черты личности руководителя - третья составляющая характеристика. Многие исследования, изучая личность руководителя, не разделяют черты и качества. Характеризуя личность руководи-

теля, они перечисляют наиболее употребляемые термины, которые используют разные специалисты, что затрудняет понимание. К наиболее часто употребляющимся чертам личности, которые обуславливают эффективность руководства, ряд авторов относят доминантность, уверенность в себе, эмоциональную уравновешенность, стрессоустойчивость, креативность, стремление к достижению цели, предприимчивость, ответственность, надежность в выполнении задания, независимость, общительность.

Организаторские способности руководителя. Имидж руководителя. Имидж складывается из совокупности черт внешнего облика, манер поведения. «Имидж» - это искусство управлять впечатлением. Достичь успеха бизнесмену помогает умение «сконструировать» свой внешний вид. Люди формируют свое впечатление о человеке, с которым начинают общение, в первые секунды, еще до того, как он начал говорить. Если первое впечатление положительно, то человек может начинать общение уже на «второй ступеньке», если отрицательно, то ему придется «подниматься из подвала». Одежда не должна привлекать к себе слишком много внимания. Ее роль сводится к помощи руководителю. Подобающий внешний облик способствует успеху. Термином организационное поведение будем называть поступки руководителя организации по отношению к коллегам и производственному коллективу.

### *Лекция 19. Конфликтность в системе менеджмента*

Развитие представлений о конфликте и его роли в менеджменте. Конфликты присущи любой сфере человеческой деятельности. Неизбежны они и в бизнесе. Слово конфликт вошло в нашу жизнь и сознание. Как и у многих понятий в теории управления, у конфликта имеется ряд определений. Мы предлагаем следующее. Конфликт - это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть отдельными лицами или группами лиц. Организационный конфликт - это противоречие, возникающее между работниками, коллективами организации процессе их совместной трудовой деятельности из-за противоположности (несовпадения) интересов, отсутствия согласия и порой конфронтация в процессе решения каких-либо деловых вопросов.

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью и т.п. в результате бытует мнение, что конфликт – явление всегда нежелательное, что его необходимо по возможности избегать и немедленно разрешать, как только он возникает. Современный подход основан на том, что даже в организации с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но иногда и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Но конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, большее число альтернатив или проблем, дает дополнительную информацию и т.д. Это делает процесс принятия решений более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти.

Процесс возникновения и развития конфликта. Конфликты могут разыгрываться внутри одной личности (психологические), а также между отдельными людьми, группами лиц или подразделениями (социальные). Социальные конфликты могут возникать между: персоналом (например: рабочими и менеджерами; между менеджерами отдела); группами лиц (например: между менеджерами различных отделов; рабочими и администрацией); структурами (например: между филиалами предприятия; между предприятием и внешней средой (банком, фискальными органами, органами власти, общественными организациями)); разнородными участниками (например, забастовка энергетиков – конфликт работающих с руководством электростанции и Правительством РФ).

По вовлеченности сторон - внутриличностные, конфликты, возникающие в сознании отдельно взятого индивидуума; межличностные, возникающие между двумя индивидуумами; между личностью и группой, возникающие между индивидуумом и группой; межгрупповые, между группами людей, каждая из которых объединена своими интересами.

По формам и формату столкновения: открытые и скрытые; спонтанные и целевые; неизбежные и спровоцированные; иррациональные и рациональные.

Основными причинами возникновения конфликтов являются: распределение ресурсов, взаимозависимость задач, неудовлетворительные коммуникации, различия в целях (противоречивость целей), различие ценностей, различия в манере поведения, «трудные» люди.

Признаки открытой фазы конфликта: обращение, апелляция к «покровителям»; открытая личностная неприязнь, «переход на личности»; публичные ссоры; вербовка сторонников, вовлечение дополнительных участников.

Причины перехода к открытой фазе конфликта: неадекватная реакция руководителя; отсутствие реакции руководителя; представитель как минимум одной стороны – конфликтная личность; глубина конфликта (в основе конфликта совокупность причин).

Переговоры как способ выхода из конфликтной ситуации. Разрешение конфликта руководитель должен начать с анализа фактических причин, а затем использовать соответствующую методику. Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные. Знание этих методов поможет руководителю заранее предусмотреть и уменьшить возможность возникновения конфликта. Существуют четыре структурных метода разрешения конфликта: разъяснение требований к работе; использование координационных и интеграционных механизмов; установление общеорганизационных, комплексных целей; использование системы вознаграждений. Известны шесть основных межличностных стилей разрешения конфликтов: уклонение; сглаживание; принуждение; форсирование; компромисс и решение проблемы.

#### *Лекция 20. Факторы эффективности менеджмента*

Методика изучения фирм в менеджменте. Фирмы обычно подразделяются на три группы: действующая клиентура (контрагенты); предполагаемая (потенциальная) клиентура; фирмы-конкуренты. Каждая интересующая фирма заносится в банк данных ЭВМ (растер) или в соответствующий раздел картотеки либо досье. По каждой интересующей фирме собираются следующие сведения.

Общие сведения о фирме: наименование фирмы (дается на иностранном языке и в скобках на русском языке); адрес фирмы, страна регистрации, номер регистрации, номер телекса или телефакса. Перечень общих сведений о фирме дает представление о характере и масштабах деятельности фирмы, ее месте и роли на мировом рынке, об организации управления, хозяйственных и финансовых связях фирмы.

Показатели, характеризующие экономическое и финансовое положение фирмы: величина акционерного капитала, активов, продаж; число занятых; место в списке ведущих компаний своей страны и место среди крупнейших компаний мира.

Вид хозяйственной деятельности фирмы: промышленная; торговая; транспортно-экспедиторская; инжиниринговая и др.

Характер собственности фирмы: частная; государственная, полугосударственная; кооперативная.

Правовое положение фирмы: акционерное общество; корпорация, публичная компания; общество с ограниченной ответственностью; частная компания; полное товарищество; командитное товарищество; единоличная фирма.

Принадлежность фирмы по капиталу и контролю: национальная; иностранная; смешанная.

История образования и особенности развития фирмы: год создания; основные слияния, поглощения; изменения наименований.

Тип объединения, в которое входит фирма, и ее положение в нем; материнская компания; филиал; дочерняя; ассоциированная компания (для дочерних и других указывается наименование материнской компании).

Номенклатура производимой и реализуемой продукции: основные товары или группы товаров; направление специализации; номенклатура экспорта и импорта.

Место фирмы на мировом рынке по важнейшим выпускаемым товарам: удельный вес фирмы в национальном (мировом) производстве (торговле) основными товарами; доля в экспорте и импорте страны.

Значение и характер внешнеэкономической деятельности фирмы: число зарубежных дочерних компаний, в том числе производственных, их местоположение, виды деятельности; значение (доля) экспорта из страны производства в деятельности фирмы (в целом и по важнейшим товарам); значение импортных операций в деятельности фирмы, их географическая направленность.

Производственная и материально-техническая база фирмы: число и местоположение производственных предприятий и их мощность; число сбытовых предприятий, складов и станций технического обслуживания, их местоположение.

Важнейшие фирмы-контрагенты и фирмы-конкуренты по основным видам выпускаемой или реализуемой продукции.

Производственно-технические и прочие хозяйственные связи с другими фирмами (указывается наименование фирм; формы связей).

Структура, аппарата управления фирмы: численный состав Совета директоров и Правления; название производственных отделений, закрепленная за ними номенклатура продукции, степень хозяйственной самостоятельности и ответственности.

Акционерный капитал: распределение между собственниками акций; контрольный пакет акций, его принадлежность и владельцы.

Связи фирмы с банками и характер этих связей.

Понятие эффективности менеджмента. Эффективность менеджмента - сложное и многообразное понятие, смысл которого заключается в том, что весь процесс управления, начиная с постановки цели и заканчивая конечным результатом деятельности, должен производиться с наименьшими издержками или с наибольшей результативностью (производительностью). Материальные, трудовые и финансовые ресурсы должны преобразовываться в товары, услуги и т. д. Для этого существует организация, которая должна обеспечить это преобразование не только с выгодой для потребителя, но и для самой себя. Иными словами, затраты на преобразование должны быть меньше, чем стоимость результата. В этом и заключается сущность понятия эффекта и эффективной деятельности. Хороший менеджер видит организацию как систему зависящих друг от друга элементов, результативность функционирования которых зависит от непрерывного развития и движения этой системы.

Основными критериями эффективного управления является определенная множественность показателей, характеризующих результативность работающих организационных систем и подсистем. Конечный результат управления часто называют эффектом управления. Эффект представляет собой результат осуществления мероприятий, направленных на совершенствование производства, бизнеса и организации в целом. Эффект управления складывается из трех составляющих: экономический эффект - вид эффекта, имеющий непосредственную стоимостную форму, то есть измеряющийся в денежных или натуральных измерителях; социально-экономический эффект - имеет комплексную природу сочетания экономической выгоды и социальной стабильности и спокойствия, например, улучшение условий работы, снижение уровня профессиональных заболеваний (при определенных условиях может быть переведен в обычный экономический эффект); социальный эффект - вид эффекта, который принципиально не может быть пересчитан в экономический, например, предотвращение социального конфликта.

Основные факторы и принципы эффективности менеджмента. Эффективность - это комплексное понятие (четкого, общепринятого определения этого термина нет), описываемое такими характеристиками, как целесообразность, результативность, качество, полезность и прочее. Эффективность в системном смысле — характеристика системы с точки зрения качества, результативности и своевременности достижения ее целей, развития системы в запланированном направлении при выполнении определенных критериальных показателей и ограничений. В более узком смысле эффективность системы характеризует соотношения затрат (неких ресурсов) и результатов функционирования системы. В зависимости от того, какие затраты и особенно какие результаты принимаются во внимание, можно говорить об экономической, социально-экономической, социальной, технологической, экологической эффективности.

Эффективность предполагает возможность оценки, сравнения альтернатив (результатов, путей развития и т.д.) хотя бы в качественных категориях: лучше/хуже, качественно/некачественно и

т.д. Оценка и сравнение возможны при наличии критериальных показателей и ограничений. Аспект сравнения очень важен - эффективность не абсолютна для организации, она всегда оценивается с точки зрения как организации, так и общества и в сравнении с другими организациями.

Таким образом, эффективность существует при наличии: определенной точки отсчета, базы и критериев для сравнения и оценки; установленной системы (иерархии) целей развития системы; установленных ограничений (условий) внутренней и внешней по отношению к системе среды, которые задают определенный диапазон развития системы, результатов ее функционирования, альтернатив.

Эффективность менеджмента как управляющей системы в широком смысле - это целесообразность и качество управления, нацеленное на наилучшую результативность деятельности управляемой системы организации, реализацию целей и стратегий, достижение определенных качественных и количественных экономических результатов. Эффективность менеджмента определяется многими аспектами деятельности организации, включая внешние и внутренние характеристики.

Исследование проблемы эффективности менеджмента организации обусловлено следующими факторами: ограниченность экономических ресурсов и/или нерациональность их распределения; стремление хозяйствующих субъектов к организационному развитию и получению максимального эффекта при наименьших затратах; при этом вопросы оптимальных организационных структур, мотиваций и поведения выдвигаются на первый план; предотвращение негативного влияния институциональных систем менеджмента или адаптирование этих систем к новым условиям.

Экономические организации существуют для реализации определенных целей, и количественный результат (эффект) их деятельности является одним из решающих. Следовательно, организация считается добившейся успеха, если она достигла своей цели.

Эффективное управление организацией - это сложный акт балансирования различных величин и интересов, предполагающий намеренные жертвы, когда это необходимо для общего блага организации (и/или окружающей среды). Поэтому управление, нацеленное на успех в сложном динамическом мире, требует к себе определенного подхода, например ситуационного или интегрированного. Каким бы ни был избранный критерий, эффективность менеджмента в динамике характеризует рост организации, т.е. изменение границ между организациями и между организациями и рынком.

Внутренняя эффективность показывает, каким образом удовлетворение определенных потребностей сказывается на динамике собственных целей организации и отдельных групп ее участников. Для внутренней эффективности менеджмента институциональное окружение предстает как естественная среда чисто внешнего свойства. Однако в экономике среда определяется прежде всего выбором, который совершают организации в рамках отношений взаимозависимости.

Связь информационных технологий и новых форм организации деятельности предприятий. Современные предприятия и фирмы представляют собой сложные организационные системы, отдельные составляющие которых - основные и оборотные фонды, трудовые и материальные ресурсы и другие - постоянно изменяются и находятся в сложном взаимодействии друг с другом. Функционирование предприятий и организаций различного типа поставило новые задачи по совершенствованию управленческой деятельности на основе комплексной автоматизации управления всеми производственными и технологическими процессами, а также трудовыми ресурсами. Рыночная экономика приводит к возрастанию объема и усложнению задач, решаемых в области организации производства, процессов планирования и анализа, финансовой работы, связей с поставщиками и потребителями продукции, оперативное управление которыми невозможно без организации современной автоматизированной информационной системы (ИС).

Информационная система управления - совокупность информации, экономико-математических методов и моделей, технических, программных, других технологических средств и специалистов, предназначенная для обработки информации и принятия управленческих решений. Информационная система управления должна решать текущие задачи стратегического и тактического планирования, бухгалтерского учета и оперативного управления фирмой. Многие учетные задачи (бухгалтерского и материального учета, налогового планирования, контроля и т. д.)

решаются без дополнительных затрат путем вторичной обработки данных оперативного управления. Учет является необходимым дополнительным средством контроля. Используя оперативную информацию, полученную в ходе функционирования автоматизированной информационной системы, руководитель может спланировать и сбалансировать ресурсы фирмы (материальные, финансовые и кадровые), просчитать и оценить результаты управленческих решений, наладить оперативное управление себестоимостью продукции (товаров, услуг), ходом выполнения плана, использованием ресурсов и т. д. Информационные системы управления позволяют: повышать степень обоснованности принимаемых решений за счет оперативного сбора, передачи и обработки информации; обеспечивать своевременность принятия решений по управлению организацией в условиях рыночной экономики; добиваться роста эффективности управления за счет своевременного представления необходимой информации руководителям всех уровней управления из единого информационного фонда; согласовывать решения, принимаемые на различных уровнях управления и в разных структурных подразделениях; за счет информированности управленческого персонала о текущем состоянии экономического объекта обеспечивать рост производительности труда, сокращение непроизводительных потерь и т. д.

Классификация информационных систем управления зависит от видов процессов управления, уровня управления, сферы функционирования экономического объекта и его организации, степени автоматизации управления. Основными классификационными признаками автоматизированных информационных систем являются: уровень в системе государственного управления; область функционирования экономического объекта; виды процессов управления; степень автоматизации информационных процессов.

Связующие (коммуникационные) процессы, обеспечивающие принятия управленческих решений: основные понятия коммуникации; элементы и этапы процесса коммуникации; коммуникационные сети; основные проблемы межличностных коммуникаций; организационные коммуникации. Управление в организации осуществляется через людей. Одним из важнейших инструментов управления в руках менеджера является находящаяся в его распоряжении информация. Используя и передавая эту информацию, а также получая обратные сигналы, он организует, руководит и мотивирует подчиненных. Многие зависят от его способности передавать информацию таким образом, чтобы достигалось наиболее адекватное восприятие данной информации теми, кому она предназначена. Многие менеджеры понимают важность этой проблемы и уделяют этому большое внимание.

Термин «коммуникация» происходит от латинского «communis», означающего «общее»: передающий информацию пытается установить «общность» с получающим информацию. Отсюда коммуникация может быть определена как передача не просто информации, а значения или смысла с помощью символов. Эффективная межличностная коммуникация в силу ряда причин очень важна для успеха в управлении. Во-первых, решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей (начальник с подчиненным, подчиненные друг с другом) в рамках различных событий. Во-вторых, межличностная коммуникация, возможно, является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью.

Углубленное изучение межличностной коммуникации предполагает рассмотрение ее как процесса, состоящего из этапов и стадий. Этап отправления. Кодирование. Этап получения. Раскодирование.

Коммуникационная сеть - это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков. В данном случае рассматриваются не индивиды как таковые, а коммуникационные отношения между индивидами. Коммуникационная сеть включает потоки посланий или сигналов между двумя или более индивидами. Коммуникационная сеть концентрируется на выработанных в организации образцах этих потоков, а не на том, удалось ли передать значение или смысл послания. Однако коммуникационная сеть может влиять на сокращение или увеличение разрыва между посланным и полученным значением. Знание типов коммуникационных сетей особенно важно для понимания отношений власти и кон-

троля в организации. Известно, что сокрытие или централизация информации поддерживают властные отношения.

Характер взаимозависимости работ и людей в группе или организации будет определять тип более эффективной коммуникационной сети. Простая взаимозависимость допускает использование централизованных сетей. Сложная взаимозависимость требует «командного» подхода к построению коммуникационных сетей. Однако сложная сеть может и не решить простую задачу.

### *Лекция 21. Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента*

Системный подход. Модель Ховсида. Социальный психолог из Голландии, Г.Хофсид, в 80-е годы XX века провел исследование разных национальных культур на примере работы отделов корпорации IBM в разных странах. В результате он разработал многофакторную модель ценностей, которая помогает исследовать культуру организации. Параметры, по которым происходили исследования: Индивидуализм - коллективизм. Дистанция власти (большая или маленькая). Неприятие неопределенности (сильное или слабое). Мужественность - женственность. Ориентация (долго- или краткосрочная).

Разнообразие моделей менеджмента: американский, японский, европейский. Истоки разнообразия моделей менеджмента лежат в национальных характерах людей, определяемых различиями географических, исторических, социальных, культурных и др. условий их формирования.

В американской школе менеджмента содержатся следующие функции: 1) планирование (включая миссию, цели и прогнозирование); 2) организация (включая порядок использования власти, разрешение конфликтов); 3) связующие процессы (включая, коммуникации и методы принятия решений); 4) обеспечение эффективности деятельности организации(включая, управление трудовыми ресурсами, функционированием операционных производственных систем).

В японской школе менеджмента основные функции представлены в виде цикла: 1) планирование; 2) организация работы; 3) оперативное руководство; 4) мотивация; 5) координация; 6) контроль.

В европейской (немецкой) школе менеджмента цикл функций представлен в виде: 1) определение цели; 2) получение информации; 3) планирование; 4) принятие решений; 5) реализация; 6) контроль.

Если сопоставить представленные школы менеджмента, то обращают на себя внимание следующие особенности.

В американской школе менеджмента большое внимание уделяется коммуникационным процессам, координации и прогнозированию как планированию в организации. В японской школе менеджмента основа эффективности жизнедеятельности любой организации ассоциируется с высококвалифицированным и активным персоналом. Поэтому мотивации придается первоочередное значение, а координация лишь способствует повышению результативности работы активного персонала. В европейской (немецкой) школе менеджмента большое значение придается целеполаганию, наличию достаточных объемов информации, принятию обоснованных решений.

Сравнительный анализ американской, японской и европейской моделей менеджмента показывает, что они достаточно близки между собой. На современном этапе это во многом определяется стремительным развитием транснациональных корпораций, стирающих границы в движении не только товаров и капиталов, но и трудовых ресурсов, приносящих свою субкультуру в любое общество. В историческом разрезе можно рассматривать американскую и японскую модели менеджмента как наиболее удаленные друг от друга, а европейскую - как занимающую промежуточное положение.

Менеджмент в китайской традиции. Западная система исходит из необходимости децентрализации управления, когда важные блоки функций делегируются менеджерам среднего и низшего звена, а также неуправленческому персоналу. Китайский вариант исходит из обратного подхода: чем важнее задача, тем меньше следует делегировать полномочия по ее реализации.

Западные специалисты полагают, что в современных условиях раз в пять лет фирме следует обновлять руководство, особенно его верхний эшелон, чтобы вдохнуть новые идеи, выйти на новые горизонты. В практике китайского менеджмента практикуется прямо противоположный под-

ход, согласно которому возраст рассматривается как символ мудрости и ума предпринимателя, стоящего во главе дела. Таким образом, китайский менеджмент выступает как антипод западной концепции управления. Для того чтобы понять секреты успехов этой системы, обратимся к принципам подхода управления.

1. Принцип «исправления имен». В соответствии с этим принципом конфуцианской философии, процесс управления - это исправление «неправильного» хода вещей и явлений и установление «правильного». 2. Принцип «открывающихся врат», или цикличности. Он заключается в том, что реакция руководителя на событие должна соответствовать временному циклу. 3. Принцип гармонии. Суть этого принципа заключается в сохранении очень высокого уровня равновесия управляемой системы, что достигается благодаря способности руководителя реагировать на изменения до того, как они начали проявляться. 4. Принцип опосредованного воздействия. В Китае руководитель никогда не пытается решить проблему прямо в «лоб», но делает это, как правило, через изменение равновесия в системе. 5. Принцип «дальновидения». Этот принцип означает способность делать далеко идущие выводы на основе незначительных признаков. 6. Принцип нравственных оснований управления. В Китае большую роль в обществе играют нравственные законы. 7. Принцип соблюдения ритуалов и иерархии. Ритуал на Востоке является на протяжении тысячелетий важным идеологическим инструментом власти. Роль ритуала связана с бытовавшими в общественном сознании представлениями о «правильном поведении». 8. Принцип индивидуального подхода. В Китае принято подбирать человека под конкретную задачу. Отбор претендентов каждый раз делается по тем качествам, которые требуются для выполнения данного задания. 9. Принцип личной ответственности. Принцип личной ответственности связан с использованием в управлении авторитета и личного примера. 10. Принцип семейственности. По китайским представлениям, в основе управления чем-либо лежит принцип управления семьей. 11. Принцип адекватности наград и наказаний. У китайцев с глубокой древности созданы и существуют по настоящее время четко прописанные и систематизированные уложения о поощрениях и наказаниях. 12. Принцип «точечного» воздействия на ситуацию - принцип воздействия на ключевые «точки» ситуации с целью ее изменения с минимальными издержками, как материальными, так и моральными.

Главная способность руководителя - это «видение» того, что «тъма вещей» между собой взаимосвязана. Это способность, которую развивает в себе настоящий руководитель, - способность выделять эти связи и понимать то, как они осуществляются. Принцип точечного воздействия на ситуацию предполагает умение находить узловые точки влияния на ситуацию в целом, а затем грамотно и предельно точно воздействовать на них. Несомненно, традиционные черты китайского управления и бизнеса в целом в настоящее время подвергаются испытанию.

Государственная доктрина управления в Китае уходит корнями в учение «цзин цзи», понимаемое как возвращение жизни посредством творчества человека-мудреца, нацеленное на гармонизацию мира ради всего живого, и прежде всего народа. Сегодня сочетание «цзин цзи» означает скорее «экономику» или «политику», но можно понимать его шире - как деятельность правителя, т.е. управление. Тогда ключевыми понятиями китайского подхода к менеджменту оказываются возвращение жизни, гармония и творчество, а китайский менеджмент можно кратко назвать «гармонизацией всего сущего с целью вспомоществования народу».

Еще одна важнейшая черта китайской культуры, определяющая во многом китайский менеджмент, - это взгляд на мир и отношение ко времени. Во-первых, китайцам свойственно целостное, холистическое восприятие действительности. Во-вторых, важнейшая черта китайского мироощущения - чувство времени, момента. Раз китайский мир «живет тысячью превращений» и в нем нет ничего неизменного, китаец должен уметь различать эти перемены, даже предвосхищать их, следовать им, но быть всегда впереди. Неудивительно тогда, что китайские чиновники и бизнесмены сплошь и рядом трактуют законы, находя «непостоянное в постоянном» и гибко подстраиваясь под любые условия среды.

Умение выживать в условиях постоянного хаоса отличает китайское мировосприятие, и оно же является залогом стратегического успеха китайцев в мире победившего постмодерна.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ (УКАЗАНИЯ) К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Практические занятия представляют собой, как правило, занятия по решению различных заданий. В итоге у каждого обучающегося должен быть выработан определенный профессиональный подход к решению заданий и интуиция.

В системе обучения существенную роль играет очередность лекций и практических занятий. Лекция является первым шагом подготовки студентов к практическим занятиям. Проблемы, поставленные в ней, на практическом занятии приобретают конкретное выражение и решение. Аналога лекция среди других видов занятий не имеет. Хотя каждое практическое занятие, будучи занятием в традиционном плане развивающим, закрепляющим и т.д., может активно выполнять функции подготовительного занятия к последующему активному восприятию лекции.

Практические занятия - это коллективные занятия. И хотя в овладении теорией вопроса большую и важную роль играет индивидуальная работа (обучающийся не может научиться, если он не будет думать сам, а умение думать - основа овладения дисциплиной), тем не менее, большое значение при обучении имеют коллективные занятия, опирающиеся на групповое мышление.

Цели практических занятий: помочь обучающимся систематизировать, закрепить и углубить знания теоретического характера; научить их приемам решения заданий, способствовать овладению навыками и умениями выполнения других видов заданий; научить их работать с книгой, служебной документацией и схемами, пользоваться справочной и научной литературой; формировать умение учиться самостоятельно, т.е. овладевать методами, способами и приемами самообучения, саморазвития и самоконтроля.

К практическим занятиям необходимо готовиться за неделю или две до срока их проведения, чтобы была возможность проконсультироваться с преподавателем по трудным вопросам.

При подготовке к практическим занятиям обучающимся необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования рабочей программы.

Выполнение домашнего задания - один из видов самостоятельной творческой работы студента. При выполнении домашнего задания студент приобретает навыки работы с научной литературой, развивает научное мышление и способность к анализу явлений. Студент самостоятельно обобщает и делает выводы по рассматриваемым вопросам, определяет круг проблем, существующих в исследуемой сфере, и пути их решения. Практические занятия в равной мере направлены на совершенствование индивидуальных навыков решения теоретических и прикладных заданий, выработку навыков интеллектуальной работы, а также ведения дискуссий. Конкретные пропорции разных видов работы в группе, а также способы их оценки, определяются преподавателем, ведущим занятия.

Выполнение домашних заданий в виде практических и иных заданий является формой текущего контроля при проведении каждого практического занятия. На лекциях выдаются домашние задания, выполнение которых способствует выработке и закреплению навыков и умений.

При подготовке к практическому занятию, при подготовке к любому виду контроля не рекомендуем пользоваться только материалами лекций. Самостоятельная работа студентов при выполнении домашнего задания помогает пополнять полученные знания, расширять кругозор.

На практическом занятии студенты под руководством преподавателя обсуждают дискуссионные вопросы, заслушивают доклады, выполняют задания, участвуют в опросах, отвечают на вопросы тестов, закрепляя приобретенные знания. Для успешного проведения практического занятия студенту следует тщательно подготовиться. Основной формой подготовки студентов является самостоятельная работа с учебно-методическими материалами, литературой.

Изучив конкретную тему, студент может определить, насколько хорошо он в ней разобрался. Если какие-то моменты остались непонятными, целесообразно составить список вопросов и на практическом занятии задать их преподавателю. Практическое занятие предоставляет студенту возможность творчески раскрыться, проявить инициативу и развить навыки публичного ведения дискуссий и общения.

*Практическое занятие по теме «Общая теория управления» (5 семестр)*

Задание 1. Перечислите основные этапы развития теории и практики управления. Дайте краткую характеристику и укажите основные достижения в развитии науки управления в рамках каждого этапа.

Задание 2. К настоящему времени известно четыре основных подхода, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления: подход с позиции выделения различных школ управленческой мысли; процессный подход; системный подход; ситуационный подход. Сформулируйте аргументированные ответы на следующие вопросы:

- 1) В чем заключались основные концепции подходов, перечисленных выше?
- 2) Какой основной вклад в теорию управления был внесен в рамках каждого из перечисленных подходов?

*Практическое занятие по теме «Закономерности управления различными системами» (5 семестр)*

Задание 1. Сформулируйте аргументированные ответы на следующие вопросы:

- 1) Как формулируется закон синергии? Перечислите признаки достижения синергии в организации.
- 2) Как проявляется закон самосохранения в социальной и биологической схеме?
- 3) Сформулируйте закон самосохранения. Какие параметры влияют на уровень самосохранения организации?
- 4) Какова роль информации в управленческой деятельности? Какие условия влияют на уровень открытости управленческой информации?
- 5) Приведите формулировку закона единства анализа и синтеза, какие следствия вытекают из закона?
- 6) Как обеспечить гармонию в производственной деятельности? Приведите формулировку закона композиции и пропорциональности и типовые варианты его реализации.
- 7) Охарактеризуйте специфические законы социальной организации. Какова взаимосвязь законов организации?

*Практическое занятие по теме «Управление социально-экономическими системами (организациями)» (5 семестр)*

Задание 1. Сформулировать свойство неаддитивности систем управления и эмерджентность систем. Определить устойчивости работы системы

Задание 2. Справедливо ли утверждение: «Организация - это открытая социотехническая система, встроенная во внешний мир, деятельность которой направлена на достижение поставленных целей». Дайте ваше объяснение приведенного понятия.

*Практическое занятие по теме «Методологические основы менеджмента» (5 семестр)*

Задание 1. Требования каких принципов управления не соблюдаются в следующих ситуациях:

- 1) Подчиненный получает указания от двух руководителей.
- 2) На предприятии плохо поставлена работа по развитию творческой инициативы работников.
- 3) Отличившихся работников премируют за результаты труда с большим опозданием.
- 4) Работники, получившие премию, не знают, за что они были премированы.
- 5) На предприятии на должности руководителей иногда назначают специалистов без должной проверки их деловых и личных качеств.
- 6) Контроль исполнения принятых решений осуществляется руководителями эпизодически.
- 7) Виновные в нарушении сроков исполнения решений не несут за это никакой ответственности.

*Практическое занятие по теме «Инфраструктура менеджмента» (5 семестр)*

Задание 1. Анализ внешней среды организации - это процесс, в рамках которого разработчики стратегии контролируют внешние (по отношению к организации) факторы с целью предвидения потенциальных угроз и открывающихся возможностей. Анализ внешней среды позволяет организации своевременно спрогнозировать появление угроз и возможностей, разработать ситуационные планы на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, разработать стратегию, которая позволит организации достигнуть целей и превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности. Различают факторы прямого воздействия и косвенного воздействия внешней среды:

- Среда косвенного воздействия - факторы, оказывающие косвенное воздействие на организацию. К основным из них относятся: политические, экономические, технологические, социокультурные.

- Среда прямого воздействия - факторы, непосредственно оказывающие влияние на деятельность организации и сами испытывающие прямое воздействие со стороны организации. К основным из них относятся: конкуренты, потребители, поставщики и др.

Сформулируйте аргументированные ответы на следующие вопросы:

1) Организации какого типа имеют слабую или сильную зависимость от внешней среды? Связано ли это со специализацией деятельности?

2) Какой вид окружающей среды важнее: прямого или косвенного воздействия? Определите окружающую среду прямого и косвенного воздействия для торговой фирмы. Для банка. Для страховой компании. Для организации сферы образования.

3) Какие параметры изменения окружающей среды вы можете добавить к тем, которые названы в учебной литературе?

4) Могут ли руководители организации быть совершенно уверенными в том, что они учли все параметры изменения окружающей среды и от чего это зависит?

5) Бывает ли информация об окружающей среде избыточной?

*Практическое занятие по теме «Социофакторы и этика менеджмента» (5 семестр)*

Задание 1. Признано, что в идеале менеджер должен обладать следующими качествами:

- глубокое знание всего того, что связано с функционированием и развитием рыночной экономики;

- политическая зрелость, т.е. умение учитывать политические последствия решений;

- склонность и способность искать и использовать резервы человеческого фактора в предпринимательстве;

- умение эффективно использовать лучшие достижения научно-технического прогресса;

- приоритет общественных интересов, т.е. готовность на определенном этапе отказаться от личных выгод ради достижения общественно значимых целей;

- психологическое образование;

- склонность руководствоваться принципами социальной справедливости;

- умение брать на себя ответственность;

- способность критиковать с пользой для дела и воспринимать критические замечания;

- постоянно проявлять инициативу и предприимчивость, деловитость (умение не выполнять бесполезную работу);

- стремление преодолевать препятствия, проявлять волю и гибкость;

- логическое мышление;

- способность в интересах дела использовать предложения, противоположные собственной позиции;

- стрессоустойчивость как средство защиты от перегрузок с помощью эффективных методов работы.

Оцените весь комплекс качеств, которым должен обладать идеальный менеджер, и подготовьте ответы на следующие вопросы:

1) Достаточно ли полон приведенный перечень? Какие дополнительные качества необходимы менеджеру, функционирующему в современном российском бизнесе?

2) Как вам кажется, нет ли в этом перечне чего-либо лишнего?

*Практическое занятие по теме «Интеграционные процессы в менеджменте» (5 семестр)*

Задание 1. Построить структуру интеграционных процессов в менеджменте организации. Построить модели коммуникационного процесса

Задание 2. Вы являетесь инспектором, и во время посещения филиала вашей фирмы в другом городе вы отмечаете значительную неэффективность его работы. Работа одного отдела часто «тормозится» другим. По-видимому, существует слабая коммуникация между отделами. Каждый из них занимается достижением своих собственных ограниченных целей. Клиенты мирятся с задержками, особенно, если решение их вопроса зависит от нескольких отделов. Отчеты часто запаздывают и существует атмосфера, если не озлобленности, то, по меньшей мере, разобщенности.

- 1) Каковы возможные причины этих трудностей?
- 2) Что бы вы сделали для улучшения ситуации?

*Практическое занятие по теме «Моделирование ситуаций и разработка управленческих решений» (5 семестр)*

Задание 1. Ниже приводится список типичных управленческих решений. Необходимо определить, являются ли они программными или нет.

1. Наем заведующим специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную техническую продукцию.

2. Доведение мастером до рабочих дневного задания.

3. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.

4. Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача.

5. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.

6. Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.

7. Определение годовичного задания для ассистента профессора университета.

8. Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в сфере его специализации.

9. Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом университетском учебнике.

10. Выбор правлением компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

*Практическое занятие по теме «Природа и состав функций менеджмента» (5 семестр)*

Задание 1. Покупателем является крупная строительная компания, которая собирается приобрести трактор либо в компании Катерпиллар, либо в компании Коматсу. Конкурирующие продавцы предлагают потенциальному потребителю свои тщательно взвешенные предложения.

Покупатель заранее продумал, где он собирается использовать новый трактор: на строительных работах за городом. Он хотел бы, чтобы трактор обладал определенным уровнем надежности, прочности и хорошими техническими характеристиками. Покупатель оценивает полученные предложения и на основе данных о каждом тракторе приходит к выводу, что наибольшей для него ценностью обладает Катерпиллар. Одновременно потребитель рассматривает условия и сопутствующие услуги - сроки поставки, обучение персонала, ремонтное обслуживание - и решает, что компания Катерпиллар обеспечивает наилучший сервис. Кроме того, покупатель считает, что персонал компании Катерпиллар более профессионален и способен проявить гибкость при удовлетворении его потребностей. И, наконец, он более высоко оценивает общий корпоративный имидж Катерпиллар. Суммируя ожидаемую ценность продукта, услуг, персонала и имиджа, покупатель

убеждается в том, что компания Катерпиллар предлагает ему максимальную общую ценность.

1. Означает ли это, что он приобретает трактор именно этой компании?
2. \_ Может ли компания использовать в своих интересах данную теорию принятия решения покупателем?

*Практическое занятие по теме «Стратегические и тактические планы в системе менеджмента» (5 семестр)*

Задание 1. Предприятие «С» - маленькая частная авторемонтная станция, организованная тремя компаньонами. Владельцы фирмы пытаются продать огромный шикарный автомобиль, на сборку и отделку которого затрачены последние средства фирмы. Однако экономическая ситуация на автомобильном рынке такова, что успехом у покупателей пользуются маленькие и дешевые машины. Действие разворачивается во времена одного из самых разрушительных экономических кризисов конца 20-х годов XXвека. Положение предприятия «С» крайне тяжелое: неблагоприятная экономическая обстановка (кризис); все денежные средства вложены в производство.

- 1) Сформулируйте главную цель фирмы в описываемой ситуации.
- 2) Предложите возможные пути ее достижения.

*Практическое занятие по теме «Организационные отношения в системе менеджмента» (5 семестр)*

Задание 1. Делегирование означает полную или частичную передачу другому лицу задач или полномочий руководителя. Для того чтобы эффективно осуществлять делегирование, необходимо понять связь ответственности и организационных полномочий. Ответственность означает обязательство работника выполнять делегированные ему задачи и отвечать за удовлетворительные результаты их решения. Организационные полномочия представляют собой право использовать ресурсы предприятия и направлять усилия сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, но необходимо учитывать личные и деловые качества человека, занимающего ее в данный момент.

- Если вы - управляющий, то какие из своих задач и полномочий вы могли бы делегировать подчиненным?

- Какую систему контроля над выполнением задачи вы бы избрали?

- Если вы делегировали часть своих полномочий, то вправе ли вы полностью снять с себя ответственность за них?

- Какие свои задачи и полномочия вы никогда никому делегировать не будете?

*Практическое занятие по теме «Формы организации системы менеджмента» (6 семестр)*

Задание 1. Еще в 1912 г. российскими предпринимателями было выработано семь принципов ведения дел в России:

1) Уважай власть. Власть – необходимое условие для эффективного ведения дел. Во всем должен быть порядок. В связи с этим проявляй уважение к бюлестителям порядка в законных эшелонах власти.

2) Будь честен и правдив. Честность и правдивость – фундамент предпринимательства, предпосылка здоровой прибыли и гармоничных отношений в делах. Российский предприниматель должен быть безупречным носителем добродетелей честности и правдивости.

3) Уважай право частной собственности. Свободное предпринимательство – основа благополучия государства. Российский предприниматель обязан в поте лица своего трудиться на благо своей Отчизны. Такое рвение можно проявить только при опоре на частную собственность.

4) Люби и уважай человека. Любовь и уважение к человеку труда со стороны предпринимателя порождает ответную любовь и уважение. В таких условиях возникает гармония интересов, что создает атмосферу для развития у людей самых разнообразных способностей, побуждает их проявить себя во всем блеске.

5) Будь верен своему слову. Деловой человек должен быть верен своему слову. Успех в деле во многом зависит от того, в какой степени окружающие доверяют себе.

6) Живи по средствам. Не зарывайся. Выбирай дело по плечу. Всегда оценивай свои возможности. Действуй сообразно своим средствам.

7) Будь целеустремленным. Всегда имей перед собой ясную цель. Предпринимателю такая цель нужна, как воздух. Не отвлекайся на другие цели. Служение «двум господам» грань дозволенного. Никакая цель не может затмить моральные ценности.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Что из приведенных выше принципов в полной мере сохранило свою актуальность и в настоящее время, а что отошло на второй план?
2. Какие новые принципы бизнеса должны быть, по вашему мнению, внедрены в практику предпринимательской деятельности в России сегодня?
3. Какие принципы бизнеса вы считаете для себя приоритетными?

*Практическое занятие по теме «Мотивация деятельности в системе менеджмента» (6 семестр)*

Задание 1. Традиционно потребности разделяются на материальные, социальные и духовные. Или: первично-материальные (пища, вода, потребность дышать, спать и т.п.), вторично-социальные (потребность в общении, в хороших отношениях в коллективе и т.п.) и третично-духовные (потребность в культурном творчестве, в повышении правосознания общества и т.п.).

В концепции А.Маслоу отражены первичные и вторичные потребности.

- 1). По Вашему мнению, пятый уровень в пирамиде Маслоу соответствует духовным потребностям?
- 2) По Вашему мнению, можно ли утверждать о неоднородности слоев по степени абстрактно-конкретности (или родо-видовых отношений)?

Задание 2. Прокомментируйте усовершенствованный вариант иерархизации потребностей (рис. 1)? Лишен ли этот вариант отмеченных недостатков?



Рисунок 1. Пирамида МАСЛОУ ПЛЮС

*Практическое занятие по теме «Регулирование и контроль в системе менеджмента» (6 семестр)*

Задание 1. Важная задача менеджера - максимально задействовать творческий потенциал коллектива. Для этого у менеджера имеется следующий диапазон действий:

1. Предлагать сотрудникам работу, способствующую их общению.
2. Проводить совещания, советоваться с сотрудниками по вопросам развития фирмы.
3. Сохранять неформальные группы в коллективе, не мешающие функционированию фирмы.
4. Создавать условия для социальной активности работника.
5. Предлагать сотрудникам более содержательную творческую работу.

6. Обеспечивать обратную связь в соответствии с достигнутыми результатами.
7. Оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника.
8. Привлекать подчиненных к формулировке целей фирмы и выработке решений.
9. Делегировать подчиненным часть своих полномочий.
10. Обеспечивать продвижение инициативных подчиненных по служебной лестнице.
11. Организовывать постоянную подготовку и переподготовку сотрудников для повышения их компетентности.
12. Открывать для подчиненных возможности развития их потенциала.
13. Предоставить сотрудникам сложную и ответственную работу, которая потребовала бы от них полной самоотдачи.

14. Постоянно развивать у подчиненных творческое начало в работе.

Дайте ответ на следующие вопросы:

- 1) Какие действия менеджера по увеличению творческой отдаче в работе подчиненных вы считаете главными и почему?
- 2) Какие еще меры, по вашему мнению, может принимать менеджер, чтобы добиться роста производительности и повышения активности труда подчиненных?

*Практическое занятие по теме «Динамика групп и лидерство в системе менеджмента» (6 семестр)*

Задание 1. Все формальные организации состоят из формальных и неформальных групп. Исследование теории формальных и неформальных групп впервые было проведено ученым Гарвардского университета Элтоном Мэйо в 20-30 годах XX столетия в США на заводе Хоторна, компании «Вестерн Электрик». Принято считать, что это самое крупное эмпирическое исследование в области менеджмента. В рамках Хоторнского эксперимента (впервые за все время экспериментальных исследований в области менеджмента) для решения вопроса о повышении эффективности деятельности организаций были систематически применены данные науки о человеческом поведении.

1. В чем заключалась первоначальная задача Хоторнского эксперимента?
2. Чем завершился Хоторнский эксперимент, в чем суть Хоторнского эффекта?
3. Охарактеризуйте формальные и неформальные организации, перечислите их общие черты и отличительные особенности.

*Практическое занятие по теме «Управление человеком и управление группой» (6 семестр)*

Задание 1. Проанализируйте приведенные ниже правила укрепления группового единства и морали, предлагаемые руководителю для работы с формальной и неформальной группой, оцените их эффективность и приведите примеры. Дополните правила.

Правила укрепления группового единства морали руководителем:

- Руководитель должен знать о наличии в коллективе неформальных групп и лидеров и учитывать это при кадровых назначениях и организации формальных групп.
- Помогите группе испытать общий успех.
- Необходимо укрепить доверие членов группы друг к другу и к ее лидеру.
- Культивируйте чувство принадлежности к группе, активно привлекайте членов группы к общим мероприятиям.
- Заботьтесь о том, чтобы принадлежность к группе доставляла радость и отвечала стремлениям к престижу.
- Поддерживайте веру в реальность стоящих перед группой целей.

*Практическое занятие по теме «Руководство: власть и партнерство» (6 семестр)*

Задание 1. В рамках научной теории об управлении определено пять форм власти: власть, основанная на принуждении; власть, основанная на вознаграждении; экспертная власть; эталонная власть; законная власть. Классификация основана на использовании двух признаков.

1) Укажите, какие признаки имеются в виду и в соответствии с какими из них выделены те или иные формы власти.

2) Выскажите свое мнение о том, какая форма (или формы) власти представляется наиболее предпочтительной, а какая – крайне нежелательной и по каким причинам.

Задание 2. В соответствии с подходом, получившим в России наибольшее распространение, управленческих работников по их функциональной роли в процессе управления подразделяют на руководителей, специалистов, служащих (технических исполнителей). Перечислите основные функции, цели и характер труда различных категорий управленческих работников (руководителей, специалистов, служащих).

1. В чем отличительные особенности горизонтального и вертикального разделения управленческого труда?

2. По уровням менеджмента в иерархической структуре организации руководителей подразделяют на руководителей низшего, среднего и высшего звена. Охарактеризуйте труд менеджеров различных уровней (их основные цели, задачи, функции, полномочия, ответственность и т.д.).

3. Согласно штатному расписанию менеджеры занимают определенные должности в организации (ген.директор, начальник маркетингового отдела, зам.директора по финансовым вопросам, начальник цеха и т.д.). Укажите, какие из перечисленных должностей относятся к высшему, среднему, низшему уровню. Приведите примеры из личного опыта.

*Практическое занятие по теме «Стиль менеджмента и имидж (образ) менеджера» (6 семестр)*

Задание 1. Верны ли утверждения:

В процессе управления менеджеры решают самые различные проблемы: организационного, экономического, технического, социально-психологического, правового характера. И это многообразие решаемых проблем является важной особенностью управленческого труда.

Управленческое воздействие на коллективы людей, на их трудовую деятельность - это и есть специфический продукт управленческого труда. Основной формой такого воздействия является управленческое решение.

Продуктом управленческого труда является результативность (эффективность) деятельности организации.

Разделение управленческого труда по горизонтали и вертикали не является основным фактором для успешного функционирования организации.

Менеджер - это наемный работник, обладающий специальной профессиональной подготовкой в области менеджмента. Его доходы зависят от качества его труда.

Хороший предприниматель вовсе не обязательно хороший менеджер, который сможет эффективно осуществлять управленческие функции.

Задание 2. На протяжении многих лет одним из ключевых вопросов в теории управления был и остается вопрос – что такое хороший (успешный) менеджер и какими качествами он должен обладать, чтобы достичь успеха? Внимание при этом концентрировалось на личных качествах руководителя. Так, Конфуций исходил из того, что руководитель прежде всего обладает тонким и глубоким проникновением в характеры и чувства своих соратников. Греки во времена Гомера видели следующие четыре качества, необходимые идеальному руководителю: Мудрость Нестора; Справедливость Агамемнона; Хитрость Одиссея; Энергичность Ахиллеса.

Гомер подчеркивал, что в действительности идеального руководителя не существует, ему можно только приблизиться, когда различные руководители – каждый с присущими ему качествами – будут целенаправленно работать вместе. При этом руководитель обязан постоянно помнить о своих сильных и слабых сторонах, в противном случае он может пасть жертвой собственного высокого положения.

К настоящему времени во взглядах ученых сформировались два направления:

1) Некоторые ученые полагают, что для современного менеджера необходимы: физические качества: активность, энергичность, здоровье, сила; личные качества: адаптивность, уверенность в себе, авторитетность, стремление к успеху; интеллектуальные качества: ум, умение принять нуж-

ное решение, интуиция. Творческое начало; социальные способности: контактность, легкость в общении, тактичность, дипломатичность.

2) Однако, с первым мнением немало ученых и практиков не соглашаются, высказывая следующие соображения: обладание менеджером перечисленными выше качествами еще не гарантирует эффективности руководства; всеми перечисленными выше качествами обладает лишь небольшое количество людей; данный подход предполагает, что «руководителя рождаются»; нельзя (или практически невозможно) научиться руководить хорошо.

К этому можно бы добавить и ряд других возражений.

Продумайте и сформулируйте систему тех качеств, которыми должен обладать современный менеджер. Подчеркните, какими еще достоинствами обязан обладать менеджер, действующий на российском рынке.

### *Практическое занятие по теме «Конфликтность в системе менеджмента» (6 семестр)*

Задание 1. Проанализируйте ситуации, отражающие проблемы работы с группой, и ответьте на вопросы:

• Может ли одна и та же группа в одно и то же время относиться к разным типам групп? Обоснуйте ваш ответ.

• Могут ли формировать группу два человека, которые не поддерживают между собой личных контактов, но обмениваются письмами, меморандумами и т.д.?

• К каким группам вы принадлежите? Что это за группы, к каким типам они относятся? Почему вы входите в эти группы? Можете ли вы выйти из них?

• Можете ли вы назвать шесть групп, к которым вы принадлежали или принадлежите в настоящее время и которые прошли определенные этапы своего развития? Можете ли вы назвать группу, которая не прошла эти этапы?

• Всегда ли амбициозность, конфликтность и повышенная эмоциональность воспринимаются как отрицательные качества? Почему?

• Определите наиболее явные характеристики группы, членом которой вы являетесь.

• Предположим, что вас назначили руководителем (формальным лидером) рабочей группы, отличающейся слабой сплоченностью. Что вы станете делать в этой ситуации?

• По каким признакам вы можете распознать неформального лидера рабочей группы? Сколько таких признаков?

• Какое влияние (положительное или отрицательное) может оказывать неформальная группа на достижение основных целей и конечный результат деятельности организации?

• Влияет ли отраслевая принадлежность компании, в которой работает группа, на характеристика групп? Имеем ли мы право говорить о специфике групп в банках? В страховых компаниях? В общеобразовательных учреждениях?

Задание 2. Проанализируйте ситуацию, выскажите свое мнение, сформулируйте свои предложения для разрешения сложившихся ситуаций.

У вас создались натянутые отношения с коллегой. Причины вам не совсем ясны. Что вы предпримите в первую очередь для того, чтобы устранить напряженность во взаимоотношениях?

1. Прежде всего вызовите на откровенный разговор этого коллегу, чтобы выяснить причины натянутых отношений.

2. Прежде всего разберетесь в своем поведении по отношению к коллеге.

3. В первую очередь разберетесь в деловых вопросах, которые страдают от этих взаимоотношений.

4. В первую очередь обратитесь за советом к другим коллегам, которые лучше его знают.

### *Практическое занятие по теме «Факторы эффективности менеджмента» (6 семестр)*

Задание 1. Согласно концепции жизненного цикла организации (ЖЦО) ее деятельность проходит пять основных стадий. Составьте таблицу, в которой отразите последовательность основных стадий жизненного цикла организации; укажите главные цели и охарактеризуйте действия руководителя на различных стадиях ЖЦО.

Задание 2. Примените концепцию жизненного цикла в организации, с которой вы хорошо знакомы, например, к вашему учебному заведению или предприятию, расположенному в вашем городе. В какой стадии жизненного цикла находится эта организация? Как эта организация справлялась или как оно сейчас борется с кризисами перехода к очередному жизненному этапу?

Задание 3. Одной из наиболее популярных в 80-е годы XX столетия системных концепций менеджмента была теория «7-S», разработанная двумя парами исследователей, работавших с консультационной фирмой «МакКинзи». Исследования данных специалистов в области управления привели их к выводу, что эффективная организация формируется на базе семи взаимосвязанных составляющих, изменение каждой из которых требует соответствующего изменения остальных шести. Так как по-английски название всех этих составляющих начинается на «s», эта концепция получила название «7-S».

1) Назовите имена исследователей, разработавших системную концепцию менеджмента – теорию «7-S».

2) Перечислите ключевые составляющие теории «7-S».

*Практическое занятие по теме «Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента» (6 семестр)*

Задание 1. В современной международной деловой среде способность менеджера к межнациональным коммуникациям становится частью его функциональных обязанностей. Успех руководителя во многом определяется тем, насколько хорошо он умеет работать с представителями разных культур, восприятие мира отдельно взятого государства существенно отличается от того, к которому привык менеджер. Современный менеджер должен знать, что в различных национальных культурах сформированы разные концепции организаций; институциональное воздействие оказывает влияние на формирование базисных организационных структур, принятие стратегических решений, координацию деятельности и планов организации. Контекст, в котором оперируют современные менеджеры, становится более разнообразным и интернациональным, что может означать следующее: работа менеджера в другой стране; участие в интернациональной команде (в которую входят представители нескольких стран); управление мультикультурной организацией (сотрудники, системы и структуры которой являются интернациональными) - все это имеет мало общего с подобной деятельностью на первоначальной национальной основе. В национальных или континентальных культурах существуют различные подходы к менеджменту.

1. Дайте определения понятиям: «интернационализация» и «глобализация».

2. Перечислите основные отличительные особенности японской и американской систем управления.

3. Назовите основы европейской и арабской моделей менеджмента.

4. В чем, на ваш взгляд, заключается экономический успех современного государства Китая и какое значение имеет управленческая парадигма в экономике его развития?

Задание 2. На протяжении многих лет одним из ключевых вопросов в теории управления был и остается вопрос - что такое хороший (успешный) менеджер и какими качествами он должен обладать, чтобы достичь успеха? Внимание при этом концентрировалось на личных качествах руководителя. Так, Конфуций исходил из того, что руководитель, прежде всего, обладает тонким и глубоким проникновением в характеры и чувства своих соратников. Греки во времена Гомера видели следующие четыре качества, необходимые идеальному руководителю: Мудрость Нестора; Справедливость Агамемнона; Хитрость Одиссея; Энергичность Ахиллеса.

Гомер подчеркивал, что в действительности идеального руководителя не существует, и ему можно только приблизиться, когда различные руководители - каждый с присущими ему качествами - будут целенаправленно работать вместе. При этом руководитель обязан постоянно помнить о своих сильных и слабых сторонах, в противном случае он может пасть жертвой собственного высокого положения.

К настоящему времени во взглядах ученых сформировались два направления:

1) Некоторые ученые полагают, что для современного менеджера необходимы: физические качества: активность, энергичность, здоровье, сила; личные качества: адаптивность, уверенность

в себе, авторитетность, стремление к успеху; интеллектуальные качества: ум, умение принять нужное решение, интуиция. Творческое начало; социальные способности: контактность, легкость в общении, тактичность, дипломатичность.

2) Однако, с первым мнением немало ученых и практиков не соглашаются, высказывая следующие соображения: обладание менеджером перечисленными выше качествами еще не гарантирует эффективности руководства; всеми перечисленными выше качествами обладает лишь небольшое количество людей; данный подход предполагает, что «руководителя рождаются»; нельзя (или практически невозможно) научиться руководить хорошо.

К этому можно бы добавить и ряд других возражений.

Продумайте и сформулируйте систему тех качеств, которыми должен обладать современный менеджер. Подчеркните, какими еще достоинствами обязан обладать менеджер, действующий на российском рынке.

Особое место в подготовке к практическим занятиям занимает тестирование по темам дисциплины. Тестирование студентов направлено на решение трех основных задач: выявление уровня освоения теоретического материала по курсу, в том числе основных понятий и терминов; определение степени освоения студентами конкретного материала, основных фактов; закрепление знаний студентов по дисциплине.

Тестирование позволяет осуществить не только контроль, но и самоконтроль знаний студента, систематизировать их. Тесты являются средством для подготовки к зачету. Тестовые задания предназначены для проведения текущего контроля усвоения содержания дисциплины.

Используются следующие формы тестовых заданий: открытая, закрытая (с выбором одного или нескольких правильных ответов), на установление соответствия и последовательности, на дополнение.

При выполнении тестов, прежде всего студенту рекомендуется внимательно прочитать задание, ответить на вопрос, что надо сделать. Чтобы правильно выполнить задание закрытой формы (отметить один или более правильных ответов), необходимо прочитать тестовое утверждение и в приведенном списке отметить сначала те ответы, в которых студент уверен, и определить те, которые точно являются ошибочными, затем еще раз прочитать оставшиеся варианты, подумать, не являются ли еще какие-то из них правильными. Важно дочитать варианты ответов до конца, чтобы различить близкие по форме, но разные по содержанию ответы.

При формулировании вопросов и ответов исключаются подсказки к правильным ответам. Задания в тесте располагаются в порядке постепенного возрастания трудности, что способствует снижению эмоционального стресса в процессе тестирования. Для лучшего усвоения материала студентам предлагаются тесты разной сложности.

Студентам предоставляется возможность на практическом занятии ознакомиться с его оценками по каждому из вопросов теста, который он сдавал.

Тесты включают в себя вопросы, отражающие содержание дисциплины или ее части, которые выносятся на контроль. Вопрос по сложности доступен студенту, а по содержанию - соответствует критериям будущей профессиональной деятельности студента.

Преподаватель может проводить тестирование за несколько минут до окончания занятий. Тестовые задания используются также в межсессионный период, как для самоконтроля знаний студентов, так и для их контроля преподавателем. Тестовые задания служат основой проверки знаний в качестве промежуточного контроля и с целью контроля остаточных знаний студентов после окончания изучения дисциплины.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

*Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины:*

В рамках освоения дисциплины взаимосвязаны три вида нагрузки: аудиторная работа (лекции, практические занятия), самостоятельная работа студентов, контактные часы, в рамках которых преподаватель, с одной стороны, оказывает индивидуальные консультации по ходу выполнения самостоятельных заданий, с другой стороны, осуществляет контроль и оценивает результаты этих индивидуальных заданий.

Оптимальный вариант планирования и организации студентом времени, необходимого для изучения дисциплины - распределить учебную нагрузку равномерно, то есть каждую неделю знакомиться с необходимым теоретическим материалом на лекционных занятиях и закреплять полученные знания самостоятельно, прочитывая рекомендуемую литературу.

*Описание последовательности действий студента*

При изучении дисциплины наименьшие затраты времени обеспечит следующая последовательность действий. Прежде всего, необходимо своевременно, то есть после сдачи экзаменов и зачетов за предшествующий семестр, выяснить, какой объем информации следует усвоить, какие умения приобрести для успешного освоения дисциплины, какие задания выполнить для того, чтобы получить достойную оценку.

Регулярное посещение лекций и практических занятий не только способствует успешному овладению профессиональными знаниями, но и помогает наилучшим образом организовать последовательность действий студента, т.к. все виды занятий распределены в семестре планомерно, с учетом необходимых временных затрат.

В ходе учебы студент обязан активно использовать все формы обучения - посещать лекции и практические занятия, получать консультации преподавателя и выполнять самостоятельную работу.

*Рекомендации по работе с литературой*

Необходимо, определить, с какой целью студент в ходе самостоятельной работы обращается к источникам: найти новую, неизвестную информацию; расширить, углубить, дополнить имеющиеся сведения; познакомиться с другими точками зрения по проблеме; научиться применять полученные знания, усовершенствовать умения. Исходя из этих целей, необходимо выбирать источники: для получения основных знаний по теме следует обратиться к учебникам, название которых совпадает с наименованием курса; для формирования умений - к практикумам; для получения более глубоких знаний по проблемам использовать источники дополнительной литературы; при подготовке докладов, тестов, презентаций целесообразно обратиться также к дополнительной литературе.

Выбрав несколько источников для ознакомления необходимо, изучить их оглавление; это позволит определить, представлен ли там интересующий вопрос, проблема, в каком объеме он освещается.

Необходимо обращаться к изданиям последних лет, так как в них наиболее полно освещена теория и практика изучаемой темы дисциплины.

Рекомендуется после изучения очередного параграфа учебного пособия выполнить несколько заданий на данную тему. Кроме того, полезно мысленно задать следующие вопросы (и попробовать ответить на них): о чем этот параграф? какие новые понятия введены, каков их смысл? что даст это на практике?

Изучение литературных источников сопровождается выписками и конспектированием. Конспектировать следует, в основном, те источники, которые по содержанию темы могут быть широко использованы, в остальных случаях достаточно ограничиться выписками.

*Советы по подготовке к зачету*

Основное в подготовке к зачету - это повторение всего материала дисциплины. Только тот успевает, кто умеет хорошо повторять материал, который был прослушан на лекциях, выполнен на практических занятиях, законспектирован и закреплен на самостоятельных занятиях. Такое повто-

рение предполагает обобщение, углубление, а в ряде случаев и расширение усвоенных за семестр знаний.

Целями самостоятельной работы при подготовке к зачету являются: формирование навыков самостоятельной образовательной деятельности; выявление и устранение обучающимся пробелов в знаниях, необходимых для изучения дисциплины. В процессе самостоятельной работы обучающиеся: осваивают материал, предложенный им на лекциях, практических занятиях с привлечением указанной преподавателем литературы; осваивают дополнительные теоретические вопросы.

Организация самостоятельной работы при подготовке к зачету включает в себя такие виды работ как самостоятельное изучение текстов лекций, учебных пособий из списка основной и дополнительной рекомендуемой литературы, использование ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и пр. Целесообразно ознакомиться с раскрытием содержания каждой лекции по нескольким рекомендованным источникам для сопоставления точек зрения различных авторов с различных методологических позиций, а для более углубленного изучения - воспользоваться дополнительной литературой. Для успешного освоения вопросов, вынесенных на самостоятельное изучение, необходимо законспектировать предложенные вопросы. Возможно использование литературы, подобранной самим обучающимся.

#### *Советы по подготовке к экзамену*

Для успешной сдачи экзаменов по дисциплине обучающимся необходимо учитывать два фактора: теоретическую и психологическую подготовку. Только в случае работы по всем этим двум направлениям студент может рассчитывать, с одной стороны, на глубокие и прочные знания по изучаемой дисциплине, а, с другой, - на получение высокой оценки во время экзаменационной сессии. Теоретическая подготовка к экзамену делится на два раздела: в течение всего учебного года и предэкзаменационная. Обучающимся советуем приступать к подготовке к экзамену с самого первого периода изучения дисциплины. Это удобно, так как, с одной стороны, помогает студенту готовиться к текущим занятиям, а, с другой - во время сессии значительно облегчает процесс подготовки к экзамену.

При организации предэкзаменационной работы во время сессии советуем, во-первых, равномерно распределить учебный материал на все время подготовки (количество вопросов делится на время подготовки к экзамену, причем вторую половину дня перед экзаменом нужно оставить в резерве), а, во-вторых, оптимальным образом организовать свой быт.

Советуем составить схему, которая поможет систематизировать материал: краткие заметки, формулы, идеи, выдержки из текста. Эта схема поможет обучающимся разбить процесс подготовки на этапы, из которых можно составить общий план подготовки с минимальными затратами. Целесообразно сделать краткий конспект, в котором изложить основные темы дисциплины и их взаимодействие. Небольшие художественные способности обучающихся обеспечат их наглядной схемой, которая поможет восстановить темы (их содержание) в памяти.