**Менеджмент водного транспорта**

**Краткий конспект лекций**

Тема 1: «Введение в общий менеджмент»

1. Актуальность управления и основные понятия.
2. Возникновение и становление менеджмента и администрирования.
3. Профессионализм управления.
4. Менеджмент как тип управления.
5. Основные стратегии управления.
6. Принципы управления.
7. Приоритетные направления деятельности по развитию транспортного комплекса в России
8. **Актуальность управления и основные понятия**

Вся жизнь человека связана с деятельностью. Осознанная деятельность – это деятельность, построенная на основе заранее предусматриваемого результата, на основе запрограммированной координации действий, ведущих к предполагаемому результату.

**Неосознанная деятельность –** это действие рефлекторного типа, это реакция на проявление потребности, это поведение человека. Управление связано с осознанной деятельностью человека.

Особенностью этого вида деятельности является: предвидение, самоорганизация, контроль по плану действий и осознание потребностей.

Управление этой деятельностью - это вид деятельности человека, возникший в ее структуре по мере оформления ее в сознательную деятельность по производству необходимых человеку благ.

**Управление –** это объективная потребность всякой деятельности человека.

**Менеджмент** **–** это тип управления, ориентированный на рыночные отношения и мотивацию труда человека (как основного звена в цепочке управления)

**Деятельность** – это совокупность действий человека, направленных на достижение определенного результата.

**Теория управления** – это комплекс теоретических положений, дающих научное описание и объяснение, а также возможность предвидения всех явлений, называемых управлением.

**Управление** – это целенаправленное воздействие, необходимое для согласования совместной деятельности людей.

**Сущность управления** представляет собой специфический вид трудовой деятельности человека, возникший, выделившийся и обособившийся в процессе разделения труда в производстве или в разделении видов деятельности в обществе.

Содержание управления раскрывают его основные функции, совокупность которых отражает общие черты управления:

1. Функция предвидения (прогнозирование, планирование)

2. Функция организации

3. Функция мотивации

4. Функция контроля

5. Функция регулирования (координации)

6. Функция принятия решений

Методология имеет двойственность - социально-экономический и организационно-технический аспект

Управление находит свое выражение в 3-х формах проявления и существования:

1. Система управления

2. Процесс управления

3. Механизм управления

Система управления подразделяется на две подсистемы, которые взаимосвязаны: управляющую (субъект) и управляемую (объект)

Последовательность действий в управлении:

**1. Целеполагание** – это этап процесса управления, включающий операции по разработке, формированию и постановке цели деятельности людей.

Цель – это идеальный образ желаемого, возможного и необходимого состояния управляемой системы.

**2. Определение ситуации** – это оценка управляемой системы относительно цели.

**3. Определение проблемы** – это противоречие, которое оказывается главным ведущим в несоответствии цели и ситуации, которую необходимо решить в первую очередь.

**4. Решение проблемы** (управленческое решение) – это процесс и акт решения проблемы (разрешение противоречий) в совместной деятельности людей, ведущей к достижению цели. Таким образом, процессуально содержательные функции управления – это целеполагание, определение ситуации, проблемы, принятие и осуществление решения проблемы.

**Воздействие** – это один из элементов управления. Специфика управления выражается в понятии воздействия.

**Воздействие** – это сознательное влияние на человека или группу людей, согласующее его труд с деятельностью других людей и ведущее к достижению общей цели и общему результату. Воздействие подразделяется:

1. Формальное, неформальное

2. Прямое

3. Опосредованное

4. Явное

5. Неявное

6. Жесткое

7. Мягкое

8. Принудительное

9. Мотивирующее

10. Спонтанное

11. Целесообразное

12. Случайное

13. Необходимое

14. Эпизодическое

15. Постоянное

1. Возникновение и становление менеджмента и администрирования

Понятие бизнеса зародилось вместе с понятием товарно-денежных отно­шений, т е. на общинном этапе развития человечества. Постепенно с развитием товарно-денежных отношений развивался и биз­нес Во времена рабовладения процветала торговля, позднее, во времена феода­лизма и процветания натурального хозяйства, значение торговли в деревне не­много уменьшилось, но с развитием городов и ремесла она вновь приобрела свое первоначальное значение Во времена становления капитализма и перво­начального накопления капитала процветало финансовое предпринимательст­во. а позднее – промышленное. В середине XIX в бизнес приобрел новые фор­мы Если до этого единоличным управлением был хозяин, то во времена бурно­го промышленного роста структура значительно изменилась

Именно на этом этапе и начал развиваться менеджмент в том виде, в ко­тором сегодня привыкли воспринимать это слово. Нельзя сказать, что он поя­вился внезапно именно с развитием капитализма, он существовал и раньше Во времена рабовладения быта управляющие на плантациях, которые следили за правильностью выполнения работ, но это правильнее было бы назвать над­смотром, чем управлением Во времена феодализма н процветания натурально­го хозяйства, также существовали управляющие, помощники хозяина, это. на­верное, можно считать одним из первых проявлений именно управления, а не только надсмотра над работающими, поскольку у управляющего была возмож­ность маневра: он мог заменить вид работ в виде поощрения или наказания кре­стьян, мог снизить налог (правда, лишь за счет повышения налога для других).

По-настоящему ме­неджмент начал развиваться только с развитием капитализма, именно тогда появилась потребность в талантливых управленцах, которые могли бы вырабо­тать свою стратегию управления фирмой и развития бизнеса и привести фирму к успеху, или в крайнем случае, спасти ее от банкротства.

В сущности, то. что мы сегодня называем менеджментом, зародилось во времена промышленной революции в XIX в. Возникновение фабрики как пер­вичного типа производства и необходимость обеспечения работой больших групп людей означали, что индивидуальные владельцы больше не могли на­блюдать за деятельностью всех работников. Для этих целей обучали лучших работников — обучали для того, чтобы они могли представлять интересы вла­дельца на рабочих местах. Это и были первые менеджеры.

С тех пор как управление стало рассматриваться как особый вид деятель­ности. представления о роли и месте его неоднократно претерпевали сущест­венные изменения. Новые идеи в области управления и подходы к осуществле­нию управления знаменуют собой рубежи, начиная с которых происходили широкие преобразования в практике управления. Сегодня известно четыре важнейших подхода: подходы на основе выделения различных школ, процесс­ный подход, системный подход, ситуационный подход. Кратко характеризуем каждый вид подхода, начиная с процессного н кончая подходом выделения школ, учитывая, что последнее заслуживает более детального рассмотрения.

Процессный подход

Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.

Эта концепция, означающая крупный поворот в управленческой мысли, широко применяется и в настоящее время. Процессный подход был впервые предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались описать функции менеджера. Однако эта авторы были склонны рас­сматривать такого рода функции как независимые друг от друга. Процессный подход в противоположность этому рассматривает функции управления как взаимосвязанные.

Управление рассматривают как процесс, потому что работа по достиже­нию целен - это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий.

Анри Файоль, которому приписывают первоначальную разработку7 этой концепции, считал, что существует пять исходных функций. По его словам, «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоря­жаться, координировать и контролировать». Другие авторы разработали иные перечни функции. Обзор современной литературы позволяет выявить следую­щие функции - планирование, организация, распорядительство (или командо­вание), мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, иссле­дование. оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство н ведение переговоров или заключение сделок.

Процесс управления состоит из следующих функций: планирование, ор­ганизация, мотивации и контроля. Эти четыре первичных функции управления объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения. Ру­ководство предполагает возможность влияния на отдельных работников и группы работников таким образом, чтобы они работали в направлении дости­жения целей, что крайне существенно для успеха организации.

Процесс управления подчеркивает взаимозависимость функций управле­ния. это отличается от системного подхода, где подчеркивается взаимозависи­мость отдельных частей организации, а также взаимозависимость организации н окружающей среды.

Системный подход

Системный подход рассматривает все процессы и явления в виде опре­деленных целостных систем, обладающих новыми качествами и функция­ми, не присущими составляющим ее элементам. В виде систем можно рас­сматривать все объекты неживой, живой и социально-организованной материи (атомы, организмы, предприятия и т.д.).. Все системы имеют устойчивую внут­реннюю структуру и состоят из взаимосвязанных элементов (подсистем), обла­дающих специфическими функциями.

Системы делятся на закрытые, функционирующие независимо от измене­ний внешней среды (например, часы) и открытые, связанные с внешним миром (все социально-экономические объекты - предприятия, срганияции. бригады и т.д.).

Простая система ориентирована на достижение одной цели. Сложная сис­тема стремится к достижению нескольких взаимосвязанных целен. Управление системой будет эффективным, если в процессе преобразовании внутри органи­зации соотношение количества и качества потребляемых ресурсов на выходе- входе будет увеличиваться. В противном случае управление организацией не является, эффективным.

В настоящее время системный подход можно считать универсальной ме­тодологией менеджмента, суть которой - формирование образа мышления, рас­сматривающего в единстве вое явления внешней и внутренней среды. Этот ме­тод получил широкое распространение в современной теории и практике ме­неджмента, руководителям среднего звена. Сущность системного, подхода к управлению - мысленный охват всех явлений как единое целое, их объективная оценка, обеспечение развития всей системы с учетом внутренних переменных (цель, структура организации, персонал, техника, технология), предвидение по­ложительных и отрицательных последствий, принимаемых управленческих решений.

*Важнейшие принципы системного подхода:*

- процесс принятия решений должен начинаться с выявления и четкого формулирования конкретных целен;

- необходимо рассматривать всю проблему как целое, как единую систему н выявлять все последствия н взаимосвязи каждого частного решения;

- необходимы выявления н анализ возможных альтернатив­ных путей достижения цели;

- цели отдельных подсистем не должны вступать в конфликт с целями всей системы;

- восхождение от абстрактного к конкретному.

Ситуационный подход

Ситуационный, или кейсовый (от англ. «casе» - «ситуация»), подход к управ­лению, так же, как и системный, является скорее способом мышления, чем на­бором конкретных действий. Метод был разработан в Гарвардской школе биз­неса (США) и предлагает будущим менеджерам быстро решать проблемы в конкретной ситуации. Ситуационный подход как разновидность научного метода направлен на выработку у человека ситуативного мышления (прибли­женного к практике) и непосредственное приложение полученных теорети­ческих знаний к анализу реальных процессов

Ситуационный подход требует принятия оптимального решения, завися­щего от соотношения имеющихся факторов. Если процессный и системный подходы более целесообразно применять в спокойной обстановке и в процессе планомерной деятельности менеджера, то ситуационный подход чаще исполь­зуют в нестандартных и непредвиденных ситуациях. Именно в такие моменты, когда за 1-2 мин. необходимо правильно оценить ситуацию и принять верное решение, проявляются особые качества.

Подходы на основе выделения различных школ

В первой половине двадцатого века получили развитие четыре четко раз­личаемые школы управленческой мысли. Хронологически они могул быть пе­речислены в следующем порядке: школа научного управления, административ­ная школа, школа человеческих отношении и школа науки управления (или ко­личественная школа). Самые убежденные приверженцы каждого из этих на­правлений полагали н свое время, что им удалось найти ключ к наиболее эф­фективному достижению целей организации. Более поздние исследования н не­удачные попытки применить теоретические открытия школ на практике дока­зали. что многие ответы на вопросы управления были лишь частично правиль­ными в ограниченных ситуациях. И, тем не менее, каждая из этих школ внесла значительный н ощутимый вклад в данную область. Даже самые прогрессивные современные организации до сих пор используют определенные концепции и приемы, возникшие в рамках данных школ.

*Школа классического научного управления*

Фредерик Уинслоу Тейлор (1856-1915) по праву считается основателем современного менеджмента. Технический прогресс и машинное производство требовали стандартизации и унификации всего производственного процесса, до той поры управляемого с помощью кустарных, ремесленнических, «дедовских» методов. Дальнейший рост эффективности производства стал немыслим без его всесторонней рационализации, экономии времени н ресурсов. В книге «Прин­ципы научного менеджмента» Тейлор сформулировал ряд постулатов, которые впоследствии получила название «тейлоризм». В основе тейлоризма лежат 4 научных принципа (правила управления):

1. создание научного фундамента, заменяющего старые, сугубо прак­тические методы работы, научное исследование каждого отдельно­го вида трудовой деятельности;
2. отбор рабочих и менеджеров на основе научных критериев, их профотбор и профобучение;
3. сотрудничество администрации с рабочими в деле практического внедрекия НОТ (научной организации труда);
4. равномерное и справедливое распределение обязанностей (ответст­венности) между рабочими и менеджерами.

Организационно -технологический подход в менеджменте получил дальнейшее развитие в трудах Г.Л. Ганнта. супругов Ф. н Л. Гнлбрет, Г. Эмерсона. Г. Форда, и других, разработавших свои оригинальные концепции.

Один нз виднейших учеников Тейлора американский инженер Генри Лоуренс Ганнт (1861-1919) интересовался уже не отдельными операциями и движениями, а производственными процессами в целом.

Ганнт является первооткрывателем в области оперативного управления и календарного планирования деятельности предприятий: он разработал целую систему плановых графиков («графики Ганнта»). позволивших благодаря его высокой информированности осуществлять контроль за запланированным и составлять календарные планы на будущее. К числу организационных изобрете­ний Ганнта следует отнести его систему заработной платы с элементами повре­менной и сдельной форм оплаты. Такая система оплаты работников резко повысила их заинтересованность в выполнении и перевыполнении высокой нор­мы выработки (при невыполнении запланированной нормы работники оплачи­вались по часовой ставке).

Ганнт подчеркивал ведущую роль человеческого фактора в промышлен­ности и высказывал убеждение, что рабочему должна быть предоставлена возможность обрести в своем труде не только источник существования, но и со­стояние удовлетворенности. Многие идеи Ганнта получили признание во всем мире и применяются в наши дни (например, «графики Ганнта»), в том числе в управление работой флота.

Солидный вклад в научную теорию управления внесли супруги Фрэнк и Лилиан Гилбрет, которые в 20-е гг. прошлого столетия были активными сторон­никами, научного управления. Они упорно искали оптимальные способы вы­полнения любой работы с использованием элементарных движений. Лилиан Гилбрет первой начала заниматься вопросами управления кадрами, их научным подбором, расстановкой и подготовкой.

Генри Форд (1563 -1947), основатель американского автомобилестроения, был и одним из создателей «философии практики» XX в. Он разработал тео­рию. получившую название «фордизм», нашедшую отражение в его книге «Моя жизнь, мои достижения» н «Сегодня и завтра». Основные его положения таковы:

- высоко оплачивать труд каждого рабочего и следить за тем, чтобы он работал все 48 ч в неделю, но не больше;

- обеспечить наилучшее состояние всех машин, настаивать на их аб­солютной чистоте, приучать людей уважать окружающих и самих себя.

В целом, заслуга Тейлора, Ганнта, супругов Гилбрет, Форда и др. заклю­чается в утверждении следующих принципов научного управления:

1. использование научного анализа для определения оптимальных способов выполнения задачи:
2. отбор работников, наиболее подходящих для выполнения опре­деленных задач и их обучение;
3. обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач;
4. систематическое н правильное использование материального стимулирования для повышения производительности;
5. выделение планирования и обдумывания в отдельный процесс;
6. утверждение менеджмента в качестве самостоятельной формы деятельности, науки.

Для этой школы характерно механистическое понимание человека. На управление смотрели как на машину.

*Административная (классическая) школа менеджмента*

Возникновение административной школы связано главным образом с именем Анри Файоля (1841 — 1925). По мнению американских историков ме­неджмента. Файоль является наиболее значительной фигурой в науке управле­ния первой половины XX в.

Файоль создал «теорию администрации». Его первая статья, посвященная этой теории, вышла в 1900 г., а книга «Общее и промышленное управление» - в 1916 г.

Важную роль в развитии идей этой школы сыграли Л. Урвик, Д. Муни и др. Они рассматривали деятельность организаций с точки зрения широкой пер­спективы и пытались определить общие характеристики и закономерности организации в целом.

Целью административной школы было создание универсальных принци­пов управления, следуя которым, по убеждению создателей школы, организа­ция. несомненно, достигнет успеха.

Принципы управления — это основные правила, определяющие по­строение и функционирование системы управления; важнейшие требова­ния, соблюдение которых обеспечивает эффективность управления. По ут­верждению Файоля. принципы - это маяк, помогающий ориентироваться.

Рассматривая организацию как специфический вид деятельности н как столь же своеобразную административную систему и согласуя свои идеи с принципами Тейлора относительно стимулирования каждого работника, Файоль сформулировал следующие 14 принципов управления применительно к деятельности высшего звена управления:

1. Разделение труда, т.е. специализация, необходимая для эффек­тивного использования рабочей силы, применительно ко всем видам труда, как управленческого, так и исполнительского.
2. Власть и ответственность. По мнению Файоля, власть в ответствен­ность связаны между собой, причем последняя является следствием первой. Он считает, что власть сочетает официальный (основанный на занимаемой долж­ности) и личный (заключающий в себе сплав умственного развития, опыта, мо­рального уровня навыков по роду прежней службы и пр.) факторы.
3. Дисциплина. Понимая дисциплину как уважение соглашений, рассчи­танных на то. чтобы обеспечить повиновение, прилежание, энергичность и внешнее проявление уважения, Файоль подчеркивает, что для поддержания дисциплины необходимо наличие хороших руководителей на всех уровнях. Из всех средств воздействия на подчиненных в целях укрепления дисциплины од­ним из, самых действенных Файоль считал личный пример начальника. По его убеждению, еслн начальник подает пример аккуратности, никто' не смеет являться с опозданием. Если он деятелен, мужественен, предан, - ему подражают, и еслн он умеет вести дело, ему удается заставить сотрудни­ков полюбить работу. Но н плохой пример также заразителен и, исходя из вер­хов, он дает иногда самые губительные последствия для всех.
4. Единоначалие. Единоначалие, по мнению Файоля, имеет по сравне­нию с коллегиальностью то преимущество, что оно обеспечивает единство точ­ки зрения, единство действия и единство распорядительства. Поэтому оно име­ет тенденцию к преобладанию.
5. Единство руководства. Виды деятельности, преследующие одну н ту­же цель, должны иметь одного руководителя и руководствоваться единым планом.
6. Подчинение частных интересов общим. Интересы служащего или группы служащих не должны ставиться выше интересов предприятия; интере­сы государства должны быть выше интересов гражданина или группы граждан. Казалось бы, подобное правило не нуждается в напоминаниях. Но невежество, честолюбие, эгоизм, леность и всякие людские слабости и страсти толкают лю­ден к пренебрежению общими интересами в угоду частных.
7. Вознаграждение. Методы стимулирования труда должны быть спра­ведливыми и доставлять максимально возможное удовлетворение сотрудникам н работодателям.
8. Централизация. Не прибегая к термину «централизация власти», Файоль говорил о степени концентрации или рассредоточения власти. Кон­кретные обстоятельства будут определять, какой вариант «даст лучший общий результат».
9. Цели взаимодействия, четкое построение цепей следования команд от руководства к подчиненным.
10. Порядок, те. «всему (каждому) свое место, и все (каждый) на своем (его или ее) месте».
11. Справедливость- Лояльность и преданность персонала должны обес­печиваться уважительным и справедливым отношением администрации к под­чиненным.
12. Стабильность рабочего места для персонала. Файоль считал, что излишняя текучесть кадров является одновременно н причиной, н следствием плохого управления, и указывал на связанные с этим опасности и издержки.
13. Инициатива, т.е., обдумывание и выполнение плана. Поскольку это «доставляет большое удовлетворение всякому мыслящему человеку», Файоль призывает администраторов «поступиться личным тщеславием», с тем чтобы подчиненные получили возможность проявить личную инициативу.
14. Корпоративный дух, т.е. принцип «в единстве - сила».

Файоль выделил 6 групп операций: технические, коммерческие, финан­совые, страховые, учетные, административные. Административные опера­ции Файоль разделил на планирование, организацию, мотивацию, контроль и координацию.

Планирование - функция управления, определяющая цели деятельности, необходимые для этого средства, а также разрабатывающая методы, наиболее эффективные в конкретных условиях. Планирование включает в себя и составление прогнозов возможного направления будущего развития объекта в тесном взаимодействии с окружающей его средой.

Организация — формирование структуры объекта н обеспечение всем не­обходимым для его нормальной работы — персоналом, материалами, оборудо­ванием. зданиями, денежными средствами и др. Любой план предусматривает стадию организации, т.е. создания реальных условий для достижения заплани­рованных целей.

Мотивация - активизация работающих и побуждение их аффективно трудиться для выполнения целей, сформулированных в планах, с помощью экономического н морального стимулирования, и создания, условий для прояв­ления творческого потенциала работников и их саморазвития.

Контроль - количественная и качественная оценка и учет результатов работы. Контроль является элементом обратной связи, так как на основании его данных производится корректировка ранее принятых решений, гсшгасв. норм и. нсршлвав.

Координация - достижение, согласованности в работе всех звеньев сис­темы путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними.

Теории управления Тейлора н Файоля имеют не только сходство, но и различие. Тейлор предлагал устанавливать рациональное управление предпри­ятиями «снизу», а Файопь — «сверху». Файоль неоднократно подчеркивал, что никакого противоречия между его теорией и теорией Тейлора нет. просто они рассматривают разные уровни организации производства: Тейлор — цеховое управление, а он - высшее административное.

В целом представители классической школы, и, прежде всего Файопь, рассматривали организацию как замкнутую систему и искали внутренние возможности повышения эффективности, как за счет совершенств знания управления. так и путем создания основ для сотрудничества труда н капитала.

Основной вклад представителей административной школы н теорию ме­неджмента состоит в том, что они рассматривали управление как универсаль­ный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, н изложили основные принципы управления. Они сформулировали систематизированную теорию управления всей организации, выделив управление как особый вид деятельности.

*Школа человеческих отношений и ее развитие*

*Возникновение «неоклассической» школы ц ее представители*

В 30-50-х гг. XX в. на Западе получала распространение «неоклассиче­ская» школа, возникшая вследствие того, что классическая школа в недоста­точной степени учитывала человеческий фактор как основной элемент эффек­тивности организации.

Перенос центра тяжести в управлении с выполнения задач на отно­шения между людьми является основной отличительной характеристи­кой шкалы человеческих отношений, которая подвергала критике, концепцию «экономического человека», считавшую главным стимулом человеческой дея­тельности лишь материальную заинтересованность, настаивала на необходимо­сти анализа психологической деятельности индивида и выдвинула требование «человек — главный объект внимания». Создатели этой школы использо­вали достижения психологии и социологии - наук о человеческом поведении в управлении.

Возникновение школы человеческих, отношений непосредственно связано с именем немецкого психолога Гуго Монстерберга (1863 - 1916). В своей рабо­те «Психология н промышленная эффективность» получившей широкую из­вестность в мире, он сформулировал основные принципы, в соответствии с ко­торыми следует производить отбор людей на руководящие должности.

Повышенный интерес к исследованиям психологических аспектов ме­неджмента отмечается в работах американки Мэри Паркер Фоллетт (1868-1933). которая изучала социально-психологические отношения, в не­больших группах. Она всячески подчеркивала важность изучения сферы человеческих от­ношений. Фоллетт выдвинула идею гармонии труда и капитала, которая могла быть достигнута при правильной мотивации и учете интересов всех заинтересованных сторон.

Такая идея была новой для своего времени. Советы Фоллетт широко использовали е своей работе бизнесмены, ранее увлеченные идеями Тейлора. Заслугой Фоллетт является также то, что она пыталась совместить в единое целое школы в менеджменте: научного управления, административную и школу человеческих отношений. Именно Фоллетт определила менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Она считала, что для ус­пешного управления менеджер должен отказаться от формальных взаимодействий с рабочими и быть лидером, признанным ими, а не назначенным выше­стоящими органами.

Особая заслуга в создании теории и практики человеческих отношений принадлежит психологу Элтону Мейо (1880-1949), руководителю отдела промышленных изысканий Гарвардского университета, который провел ряд экспе­риментов. получивших название «хоуторнские эксперименты».

Человеческий фактор:» в развитии менеджмента

Обращение к человеческому фактору - это революционный переворот в науке управления и менеджмента. Понятие «человеческий фактор» ныне используется в философии, социологии, психологии, педагогике, медицине, науке управления и других науках, каждая из которых использует это понятие в соот­ветствии со своей спецификой: философия сосредоточивается на общих поло­жениях. наука управления - на конкретике. Под «человеческим фактором» в психологии понимают личность, группу, коллектив, общество, включенные в управленческую систему. В более конкретном понимании — это внутрен­ний мир людей, их потребности, интересы, установки, переживания и т.д.

Пожалуй, самое главное представление о роли и значении человеческих отношений в решении разнообразных практических задач дает известная книга Дейла Карнеги «Как приобрести друзей и оказывать влияние на людей». Карне­ги формулирует основные методы обращения с людьми: 6 правил, соблюдение, которых позволяет понравиться людям; 12 правил, соблюдение которых позво­ляет склонить людей к вашей точке зрения: 9 правил, соблюдение которых позволяет воздействовать на людей, не оскорбляя и не вызывая у ник чувства обиды, 7 правил, соблюдение которых позволяет сделать вашу селенную жизнь более счастливой.

Суть системы человеческих отношений характеризуют так называемые менеджерские заповеди — предписания, нормы, правила социального и нравственного характера, которым должен следовать менеджер в своей практической деятельности. Каждая фирма разрабатывает, как правило, свои менеджер­ские заповеди.

Основное содержание теории человеческих отношений заключается в следующем:

- развитие у работников чувства как индивидуальной, так и коллек­тивной ответственности;

- создание на предприятиях атмосферы «подлинной общности интересов»;

- переход от авторитета должности к авторитету знания и профессионализма.

Бихевиористское направление в менеджменте

Примерно с конца 50-х гг. школа человеческих отношений трансформи­ровалось в школу «поведенческих наук», или бихевиористскую, главным постулатом которой является не методы налаживания межличностных отноше­ний. а повышение эффективности отдельного работника и организации в целом на основе поведенческих наук. Наиболее крупные представители этого направ­ления: Ренсис Лайкерт, Дуглас МакГрегор, Абрахам Маслоу, Крис Арджирис, Фредерик Герцберг. - изучали различные аспекты социального взаимо­действия. мотивации, характера власти и авторитета, оргструктуры, коммуни­кации в организациях, лидерства и т.д. Их исследования способствовали воз­никновению в 60-х гг. особой управленческой функции, получившей название «управление персоналам». В самых общих чертах главной цепью «поведенче­ской» школы было оказание помощи работнику в осознании своих возможно­стей и раскрытии творческого потенциала, повышение эффективности органи­зации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Большой вклад в развитие бихевиористского направления в менеджмен­те внес Абрахам Маслоу (1908-1970). разработавший нашедшую в дальнейшем широкое применение е менеджменте, теорию потребностей, известную как «пирамида потребностей». В соответствии с учением Маслоу у человека име­ется сложная структура иерархически расположенных потребностей, и менед­жер должен выявлять эти потребности и использовать соответствующие мето­ды мотивации.

1. Профессионализм управления

Профессионализация менеджмента определяется двумя факторами: профессионализмом подготовки самого менеджера, персонала управления и организационными и социально-экономическими условиями, в которых возможно проявление профессионализма.

Профессиональная деятельность включает в себя:

1. Осознание области профессиональной деятельности, которая определяется не только объемом знаний, но и навыками их практического использования.

2. Освоение видов профессиональной деятельности.

3. Приобретение профессионально-индивидуальных качеств, определяющих успех профессиональной деятельности.

4. Готовность к роли лица, принимающего решения (ЛПР) и берущего на себя ответственность за их реализацию.

5. Формирование интеллектуального потенциала определенного типа и структуры управления.

6. В основу подготовки специалиста по менеджменту положен метод параллельного обучения основной профилирующей дисциплине (экономика, организация перевозок и т.д.) и дисциплине менеджмент.

К профессиональной деятельности менеджера относится:

– принятие управленческих решений, реализация полномочий (задания подчиненным, контроль и т.д.), экономическая деятельность (распределение ресурсов, в том числе и кадровых, регулирование различных экономических процессов);

– социально-психологическая деятельность (создание и регулирование социально-психологического климата, в котором человек может работать эффективно, продуктивно, с большей отдачей и ответственностью);

– организационная деятельность (создание организаций, изменение организаций и т.д.).

Менеджеру присуща аналитическая деятельность в том числе:

– поиск проблем

– диагностическая деятельность (оценка состояния)

– исследовательская деятельность (поиск путей социально-экономического развития)

– проектно-плановая деятельность (составление бизнес-плана, различных программ развития)

К комплексу ролей менеджера относится:

– концептолог (утвердитель и проводник концепции управления)

– иноватор (инициатор и защитник иноваций-нововведений)

– организатор (конструктор организации)

– арбитр (главное лицо решения конфликтов); эксперт (человек, способный дать полезные рекомендации, советы, установки);

- ЛПР– лицо, принимающее решения (человек, принимающий на себя ответственность – персонификация управления).

1. Менеджмент как тип управления

**Менеджмент** – это система особого типа, которая имеет свои отличительные свойства.

**Первый критерий** типизации системы управления – это критерий, определяющий средства управления и механизм управления.

По этому критерию управление подразделяется на: командно-административное управление; экономическое управление; социально-экономическое управление.

**По второму критерию** – (роль рынка в управлении)

управление подразделяется на: планово-директивное управление, маркетинг; целевое управление; программно-целевое управление.

**По третьему критерию** – (организационные формы управления)

управление подразделяется на: регламентное управление; нормативное управление; распорядительное управление.

**По четвертому критерию** – (научность управления)

управление подразделяется на: научное управление; эмпирическое управление; прагматическое управление.

**По пятому критерию** – (способ реализации полномочий)

управление подразделяется на: автократическое управление; коллегиальное управление; демократическое управление; либеральное управление.

Сравнительный анализ по определенным критериям, определяется термином **типология**.

**Менеджмент** – это тип управления, который обладает определенными качествами, в том числе: опора на экономические средства управления; учет человеческого фактора; гибкие организационные формы управления (нормативные); маркетинг (исследование рынка); экономическая независимость (возможность выбора собственной стратегии); экономическая заинтересованность; профессионализм и демократический стиль управления.

Потребность в менеджменте определяется его альтернативностью административному управлению, основными недостатками которого являются:

– низкая эффективность управленческих решений;

– инертность;

– не способность к развитию ускорения производства;

– не способность к мобилизации его потенциала;

– безуспешный опыт ограниченного и частого совершенствования управления прошлым.

**Потребность в менеджменте** – это потребность в кардинальной перестройке управления по требованиям экономических законов, по инициативной активизации человека в труде и в соответствии с реальными тенденциями развития производства.

Потребность менеджмента определяется общественным мнением, склоняющимся к гибкому и предприимчивому управлению, опирающемуся на рыночную экономику с ее разнообразием форм собственности, конкуренцией, экономической восприимчивостью научно-технического прогресса, зарубежным опытом успешного управления.

Смысл менеджмента заключается в необходимости изменения всей системы управления, в первую очередь профессионализации, демократизации, динамизации. Это требует изменения самой основы управления, его принципов, а также роли государства (роль экономического регулирования), подготовки управленческого персонала, обеспечения экономической самостоятельности предприятий.

1. **Основные стратегии управления**

Используя зарубежный опыт и прогрессивную практику отечественного управления сложными (большими) системами, сформируем основные условия эффективного менеджмента, представив их в виде основных направлений – стратегий.

***Стратегия основательных решений***

Определимся, что понимать под основательным решением (см. Таблицу 1)

Стратегия основательных решений определяет глобальную цель и направление развития организации на 10-15 лет. Менеджеры, мыслящие стратегически, способны предвидеть изменения внешних условий и современно переориентировать использование своих ресурсов. Один из ведущих экспертов по стратегическому планированию Джон Зиммерман утверждает: «При уменьшении ресурсов, в условиях мировой конкуренции и росте издержек даже наиболее эффективная организация в бизнесе не может долго выдержать без ясного стратегического планирования. Современная компания должна сформулировать четкую стратегию, за которой последует эффективная деятельность».

В эффективном менеджменте для выработки стратегии с точки зрения Зиммермана используется 10 движущих сил:

– поиск новых рынков;

– разработка новых продуктов и услуг;

– улучшение сервиса для потребителя;

– разработка технологии;

– улучшение возможностей продукции;

– улучшение методов продажи;

– улучшение методов распространения;

– получение природных ресурсов;

– увеличение производства и прирост;

– увеличение возврата капиталовложений и прибыли.

**ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА**

*Рис. 1. Система управления*

**УПРАВЛЯЕМАЯ УПРАВЛЯЮЩАЯ**

**СИСТЕМА СИСТЕМА**

**(объект управления) (субъект управления)**

Таблица 1.

**Что является основательным решением**

|  |  |
| --- | --- |
| **Приверженность основательным**  **решениям и достижению стратегических целей.** | **Приверженность сиюминутным решениям и ситуационному управлению.** |
| **1.**Регулярная модернизация производства и вложение средств в новые способы выполнения работы.  **2.**Инвестирование личного роста сотрудников, постоянное совершенствование.  **3.**Приверженность разработке новой продукции и инновациям.  **4.**Обслуживание потребителей, порождающее повторный бизнес.  **5.**Сохранение доверительных отношений и честных условий совместной деятельности с партнерами.  **6.**Вознаграждение сотрудников на основе положительных программ за нахождение способов более эффективной работы.  **7.**Приверженность выпуску качественной продукции, услуг.  **8.**Использование идей сотрудников, непосредственно связанных с выполнением работы.  **9.**Развитие новых направлений при наличии соответствующих знаний и умений персонала.  **10.**Долговременная приверженность стратегическому развитию предприятия. | **1.**Использование имеющегося оборудования до тех пор, пока оно не выйдет из строя.  **2.**Отсутствие внимательного отношения к развитию сотрудников и повышению квалификации.  **3.**Отказ от разработки новой продукции, кроме случаев max прибыли, при min риске.  **4.**Желание единовременно получить max прибыль при работе с потребителями.  **5.**Изменение условий совместной деятельности с партнерами из конъюнктурных соображений.  **6.**Уменьшение расходов на вознаграждение до минимума в стремлении экономии.  **7.**Ориентация на выпуск продукции, услуг любыми средствами.  **8.**Принятие управленческих решений только составом руководителей.  **9.**Развитие новых направлений исключительно из конъюнктурных соображений.  **10.**Достижение краткосрочных целей любой ценой. |

Для того, чтобы развить у сотрудников фирмы способность принимать основательные решения, лучшие менеджеры:

– оценивают подчиненных за достаточно длительный промежуток времени, определяя, как работники способствуют достижению стратегической цели;

– выдают менеджерам различного уровня управления часть премий в виде кредитных акций, которые можно превратить в наличность лишь при уходе на пенсию или увольнении из компании;

– инвестируют основные исследования, разработки, производство новых товаров (услуг) на конкретные сроки выполнения;

– определяют, как можно наиболее эффективно использовать ресурсы каждого работника;

– используют стратегическое планирование для определения стратегических: целей на 3,5,10,15,25 лет;

– определяют 2 или 3 ключевых момента, наиважнейших для долгосрочного успеха и вознаграждают людей за содействие этим моментам;

– вознаграждают премиями и одобрением тех, кто выдает умные и перспективные решения.

***Стратегия риска***

Управленческую стратегию риска наиболее точно охарактеризовал один из учредителей американской компании «Apple Computer» Стефан Джобс: «Мы нанимаем действительно великолепных людей и создаем атмосферу, в которой люди могут ошибаться и развиваться». Стратегия риска жизненно необходима предприятиям для быстрого экономического роста. Реализация стратегии риска доступна менеджерам с высоким уровнем управленческой культуры, поскольку требует ответа на вопрос: «Каким должен быть наш бизнес в будущем?»

Риск с умом предусматривает четкую цель, уверенность в том, что возможно будет перенести наихудший из возможных результатов, способность сопоставить трудности с вероятными приобретениями (риск с умом должен себя оправдывать), способность открыто и честно говорить о допущенных ошибках и о том, какая из них извлечена польза, и способность ограничить свои потери. Лучшие фирмы мира всегда имеют в своем штате экспертов, которые определяют, когда необходимо прекратить вкладывать средства в какое-либо рискованное предприятие.

Для осуществления стратегии риска менеджеру необходимо:

– предоставлять сотрудникам возможность ошибаться, так как разумные ошибки – часть платы за личный рост и рост фирмы;

– не позволять себе и другим тратить время на риск по мелочам;

– уметь праздновать успехи и извлекать уроки из поражений;

– поощрять риск с умом, а не глупые затеи;

– не рисковать за других и не принимать на себя их ответственность, если дела идут плохо, иначе они лишаются возможности учиться и расти на основе их опыта.

***Стратегия идей менеджмента***

Основной ценностью бизнеса являются не деньги, товары, оборудование или здания, а идеи.

Каждому менеджеру, который реализует стратегию идей менеджмента, необходимо владеть основами теоретического мышления.

Во-первых, можно подвергать сомнению и отвергать общепринятое.

Во-вторых, можно определить сходство в других идеях, применимых к проблеме, над которой работает менеджер, и использовать новый взгляд на хорошо знакомое.

В-третьих, следует уделять внимание своим предчувствиям, которые, как правило, являются результатами фактов, скопившихся в подсознании.

В-четвертых, нельзя пытаться обдумывать идеи и оценивать их одновременно: сначала обдумывать, потом оценивать, иначе можно разрушить лучшую идею.

идеи

информация

технология

оборудование, здания

продукция, производимая из природных ресурсов

природные ресурсы

*Пирамида ценностей в бизнесе*

Кроме того, менеджеру, который успешно реализует стратегию идей менеджмента, следует:

– проводить внутрифирменную подготовку всех сотрудников;

– использовать методы «мозгового штурма» для генерирования идей;

– использование идей сотрудников, непосредственно связанных с тем или иным видом работы, для развития предприятия;

– проявлять терпимость к неудачам;

– создать свободную, неформальную, рабочую атмосферу;

– платить владельцу патента отчисления от нововведения;

– поощрять внутрифирменную конкуренцию между группами для развития новаторства;

– поддерживать фанатиков, приверженных стратегическим целям;

– научить каждого сотрудника основам творческого мышления.

***Стратегия действенности.***

Цель любой организации – достижение результатов. Достигать результаты можно только действуя. Стратегия действенности позволяет фирмам поддерживать хорошее работоспособное состояние. Действенность менеджеров определяется принятием эффективных управленческих решений. Для того, чтобы не допустить неудачи в принятии решения и превратить управленческие решения в действия, необходимо собрать наиболее полную информацию и верно ответить на вопросы: Кто должен знать о решении? Какие действия нужно предпринять? Кто должен их предпринять? Что нужно сделать руководителю для поддержки выполнения этих действий? При этом необходимо обдумать как можно больше альтернатив, ранжируя каждое управленческое решение. Если необходимо подробнее анализировать альтернативы, можно использовать балансовый метод Бенжамена Франклина, записав все преимущества каждого решения с левой стороны листа бумаги, а недостатки с правой. Также хорош «анализ последствий управленческого решения», предложенный директором Таллинской школы менеджеров Владимиром Тарасовым.

*Анализ последствий управленческого решения*

|  |  |
| --- | --- |
| Близкие положительные последствия:  1.  2.  … | Близкие отрицательные последствия:  1.  2.  … |
| Дальние положительные последствия:  1.  2.  … | Дальние отрицательные последствия:  1.  2.  … |

Также для реализации данной стратегии менеджеру необходимо:

– добиться того, чтобы принятие решений стало привычкой для подчиненных;

– использовать групповое принятие управленческих решений для определения стратегических целей;

– предупреждать неудачи в принятии решений подчиненными;

– определять как можно проще и яснее решение, которое надо принять, и устанавливать для его принятия крайний срок;

– действовать самому и вознаграждать тех, кто действует.

***Стратегия эффективных сотрудников профессионалов***

Цель эффективной организации – способствовать тому, чтобы обычные люди достигали необыкновенных результатов. Для достижения этой цели и используется данная стратегия. Главная цель эффективного менеджера и стратегии эффективных сотрудников-профессионалов – добиться того, чтобы каждый сотрудник действовал самостоятельно после того, как определена цель, способ ее измерения и способ вознаграждения. Менеджер может определить, кто из его подчиненных является эффективным сотрудником-профессионалом, ответив на вопросы: Кто редко отсутствует? Кто хорошо работает без давления? Кто выполняет работу высококачественно и в срок? Кому можно поручить работу, чтобы дело не стояло из-за чьего-либо отсутствия? Кто не донимает других своими постоянными советами? Кто не обращается к руководству, чтобы его заметили? Кто работает хорошо и в отсутствие шефа? Кто постоянно стремиться совершенствовать свою работу? Кто способствует внутрифирменному сотрудничеству? Кто с радостью приложит дополнительные усилия, если это потребуется коллективу? Кто дает больше дельных советов, чем создает проблем? Кто помогает другим лучше выполнять их работу? Такие сотрудники очень ценны для успеха каждой фирмы, они имеют ресурс успеха, необходимый для достижения поставленных целей. Искусство менеджера в том, что он перед тем, как поставить перед подчиненными трудно достижимую цель, или помогает им приобрести необходимый ресурс успеха, или принимает работников с уже имеющимся ресурсом, самым важным способом вознаграждения для этой категории сотрудников является проявление личного интереса к ним со стороны высшего руководства.

При реализации данной стратегии менеджеру также важно:

– добиться того, чтобы каждый работник мог сам поставить цель, определить поведенческую стратегию и соответствующий способ вознаграждения;

– определить необходимую поведенческую стратегию для каждого сотрудника (т.е. определить поведение, необходимое для по­лучения результатов);

– обеспечить людей инструментарием для выполнения работы;

– определить пределы каждой работы;

– убедиться в том, что каждый имеет ясное представление, как его работа способствует достижению общей цели;

– вознаграждать только конкретные результаты;

– поощрять время тишины, когда каждый может задуматься о поставленных целях;

– остерегаться "процедурщиков", которые тратят много сил и времени в процессе деятельности, но не получает конкретных результатов.

***Стратегия упрощения***

Суть эффективного менеджмента – по мере развития организации сохранять все как можно более простым. Организации, руководители которых своевременно избавляются от различных усложнений, руководствуются одним из золотых правил бизнеса: "Если ваш бизнес получает десятипроцентный доход от капиталовложений, то каждый доллар, сэкономленный при упрощении, равен десяти долларам возросшего дохода. " Реализация стратегии начинается с упрощения работ. Ответы на вопросы: Каких результатов я достигаю в своей работе? Почему я их достигаю? Что я делаю такого, в чем нет необходимости? – заставляют каждого работника вернуться к началу своей работы и задуматься о том, что делается лишнего. Стратегия упрощения не требует значительных затрат, в отличие от стратегии риска и идей менеджмента, но требует высокого уровня управленческой культуры высшего руководства, позволяющего эффективно коммуницировать со своими подчиненными. Также менеджеру необходимо упрощать структуру организации (не более 3 звеньев управления), процедуру и систему контроля, общение в горизонтальном и вертикальном направлениях.

***Стратегия качества***

Одной из наиболее удачных стратегий, которую выбрали в пе­риод восстановления экономики японские предприниматели, явля­ется стратегия качества, сделавшая известными всему миру японские кружки качества. Прежние попытки повысить производительность труда сосредотачивались на двух вопросах: Как можно произвести продукцию дешевле? Как можно произвести продукцию быстрее? В настоящее время преуспевающие менеджеры стре­мятся найти ответ на вопрос: Как можно произвести продукцию правильно с первого раза? Американский профессор Мишель Ле Беф определил, что высокое качество имеет 4 ключевых резуль­тата :

– более низкая себестоимость выпускаемой продукции;

– больший объем выпускаемой продукции;

– рабочая гордость и рейтинг фирмы;

– приверженность покупателей (одно из золотых правил бизне­са гласит: "Обычно бизнес затрачивает средств в 6 раз больше, чтобы привлечь новых клиентов по сравнению с тем, чтобы сохра­нить контакты с прежними").

Стратегия качества может быть реализована только при пол­ной заинтересованности высшего руководства в выпуске высоко­качественной продукции. Для успешной реализации данной стра­тегии менеджеру следует:

– добиться понимания каждым работником, что является ка­чеством, а что нет. Качественное выполнение работы это:

– соответствие стандартам исполнения,

– всеобщая долгосрочная программа и обязательство всегда делать все правильно с первого раза,

– соответствующее планирование и конструирование,

– предотвращение появления дефектов,

– поддающаяся измерению стоимость качества (стоимость изделия, изготовленного правильно с первого раза) ;

– структурировать деятельность предприятия так, чтобы каждый понимал, как будет определяться качественное выполнение работы;

– обучить каждого сверху донизу основам статистического контроля качества;

– использовать идеи тех, кто выполняет денную работу, для у> ее улучшения;

– обращаться с клиентами фирмы как с пожизненными партнера­ми.

***Стратегия лояльности и преданности***

Один из наиболее сложных аспектов эффективного менеджмента состоит в том, чтобы помочь сотрудникам понять и самостоя­тельно осуществлять поставленные цели, получая в ответ лояль­ное и преданное отношение их к фирме. Девиз американской ави­акомпании "Дельта", успешно реализующей стратегию лояльности и преданности таков: "Даря сотрудникам лояльность и предан­ность, вы получите их в ответ." Стратегия очень проста и эф­фективна, а для ее реализации менеджеру необходимо:

– обеспечить полную гарантированность работы (включая реше­ние социальных вопросов);

– сохранять каналы общения с подчиненными открытыми так, чтобы 100% информации высшего руководства доходило до испол­нителей и 100% идей подчиненных поступало к высшему руководс­тву;

– продвигать сотрудников изнутри, давая им понять, что ло­яльность вознаграждается;

– вкладывать деньги в долгосрочный рост, обучение и разви­тие сотрудников;

– добиться того, чтобы вознаграждение воспринималось как справедливое;

– реализовать принцип: "Обращайтесь с работниками так, как Вы хотели, чтобы обращались с Вами".

***Стратегия сотрудничества***

Вкладывая большие средства в развитие сотрудников, японс­кие корпорации обеспечивают участие всех служащих в принятии решений и реализации стратегии сотрудничества. Неуместная конкуренция и конфронтация могут привести организацию к раз­валу. Для предотвращения этого менеджеру необходимо, во-пер­вых, определить, насколько верно объединены сотрудники, отве­тив на вопросы: Сотрудники подчеркивают важность своей работы и принижают важность работы остальных? Отказываются помочь друг другу при выполнении работы? Много времени тратят, кри­тикуя друг друга? Создают личное соперничество, а также группы "мы против них", которые не согласны почти по любому вопросу? Во-вторых, следует стимулировать частое взаимодейс­твие между сотрудниками, вознаграждая их за взаимную помощь. В-третьих, не позволять отдельным группам или сотрудникам са­моустраняться и или выделять лучших. В-четвертых, при возможности осуществлять ротацию работников в самоуправляемых группах. И, наконец, вежливо обращаться со своими подчиненными. Для улучшения эффективности этой стратегии менеджер может создать самоуправляемые рабочие группы, для чего надо:

– поручить каждой группе важную часть работы, создать рабочую обстановку, благоприятствующую широкому общению и взаимодействию членов одной и той же группы,

– сделать работы взаимозависимыми так, что только при условии вклада каждого работа может быть завершена успешно,

– убедиться, что каждый член группы знает, как выполняются все работы,

– дать каждой группе способ измерения и оценки ее деятельности,

– попросить членов группы оценить друг друга, сделав эту оценку частью оценки работы каждого;

– сокращать неуместную конкуренцию и предотвращать будущую;

– обучать сотрудников навыкам коммуникации на аналоговом уровне.

1. **Принципы управления**

В методологии управления решающее значение имеют принципы управления общественным производством, как одна из важных категорий науки управления.

Под **принципами управления** следует понимать правила и основные положения, которыми руководствуются органы управления в сложившихся в обществе социально-экономических условиях. Принципы управления отражают объективные законы общественно-экономической формации, характерные черты передовой практики управления общественным производством. Принципы управления определяют требования к системе, структуре, организации и процессу управления. Решая задачи, продиктованные практикой производственной и общественной деятельности, люди познавали законы и закономерности, действующие в природе и обществе. Задолго до появления науки управления у них сформировались представления о правилах хозяйствования, объективно обусловленных отношениями управления.

В принципах управления производством находят свое выражение основные требования, предъявляемые к построению органов управления и методам осуществления функций управления, целесообразный характер взаимоотношений предприятий и производственные объединений с государством, с другими предприятиями и объединениями, общественными и иными организациями.

**Принципы управления** – это исходные положения, отражающие закономерности развития отношений управления. Взаимосвязь принципов, законов и закономерностей можно представить в такой последовательности: законы общественного развития – закономерности управления - принципы управления. Состав принципов управления не соответствует составу закономерностей управления. На практике одна закономерность может быть реализована на основе двух, трех и большего числа принципов, и, напротив, несколько закономерностей могут быть реализованы на основе единственного принципа.

В настоящее время наиболее актуальными можно считать следующие принципы управления:

**1. Научность**. На современном предприятии принимать решение методом “проб и ошибок” слишком дорого. Нормальный разумный менеджер должен управлять на основе научных методов принятия решений, использовать последние достижения в теории управления.

**2. Системность.** Современные предприятия, как правило, относятся к классу больших социально-экономических систем. Недоучет воздействия отдельных элементов на функционирование системы в целом приводит к значительным потерям и снижению эффективности работы системы.

**3. Сочетание власти и ответственности.** Каждый менеджер, принимающий решение, должен быть ответственен за его последствия. Безответственность власти не только не эффективна, но и безнравственна.

**4.** **Единство руководства**. Управление должно осуществляться по единому плану, преследующему единую цель, и под руководством единого руководителя. Руководство по принципу “лебедь, рак и щука” никогда не приводило к хорошим результатам.

**5. Дисциплина**. Нормальное производство, нормальная жизнь общества не возможна без дисциплины, без уважения соглашений между людьми в процессе производства. Но для поддержания созданной, а не “палочной” дисциплины необходимо, чтобы не только подчиненные уважали своих начальников, но и руководители уважали своих подчиненных, свой народ.

**6.** **Подчинение индивидуальных интересов общим**. Невозможно построить эффективное производство, если каждый будет делать то, сто ему хочется или выгодно. Конечно, интересы фирмы и интересы человека, работающего на фирме, далеко не всегда совпадают. И все же человек должен “работать на фирму”, а фирма должна это соответствующим образом оценивать.

**7.** **Вознаграждение.** Необходимо осуществлять материальное и моральное стимулирование труда. При этом вознаграждение должно быть справедливым, способствовать созданию нормального социально-экономического климата в коллективе.

**8.** **Справедливое отношение к персоналу**. Эффективно работать люди будут только в том случае, если они будут чувствовать справедливое к себе отношение. Продвижение по службе, вознаграждение или наказание должны быть основаны личными достоинствами человека, его отношением к служебным обязанностям, а не “личной преданностью начальнику”.

**9. Инициатива**. Каждый руководитель должен не пассивно выполнять указания вышестоящего начальника, а стремиться инициативно творчески реализовывать все стоящие перед ним задачи.

**10. Единство коллектива при выполнении стоящих перед ним задач**. “Сила – в единении”, – такой лозунг исповедуют многие ведущие фирмы мира. А. Файоль называл это “корпоративным духом”, необходимостью воздействия во имя процветания фирмы.

**11. Преемственность хозяйственных решений. Управление** – это цепь последовательных шагов по принятию и реализации решений. Если на каждом последующем шаге делать движение в другую сторону, можно топтаться по кругу, а не двигаться вперед. К сожалению, этот принцип в нашей стране постоянно нарушается.

**12. Обязательное наличие “обратной связи”.** Без контроля, без обратной связи ни одна система эффективно функционировать не может.

Рассмотрим последний принцип на примере общей кибернетической схемы управления (рис. 3).

На вход системы подаются ресурсы (трудовые, материальные, финансовые) и информация. Система начинает функционировать. На выходе системы появляется продукция и информация о ходе производственного процесса. Эта информация сравнивается с заданными параметрами функционирования системы (программой). При отсутствии существенных отклонений от программы никакого управленческого воздействия не требуется – работает только “прямая связь”. При поступлении в “блок анализа” информация, сигнализирующая о значительных отклонениях от заданной программы управления передается в “блок регулирования” – начинает работать “обратная связь”. На вход системы подаются дополнительные ресурсы и информация, позволяющие вернуть систему на нужную траекторию.

Принципы управления, как и любые другие правила, дают эффект только в том случае, если их соблюдают; игнорирование принципов управления приводит к существенным потерям в производстве и обществе в целом. Чем скорее мы осознаем необходимость знать и пользоваться современными принципами управления, тем быстрее мы будем двигаться к действительно эффективной рыночной экономике.

1. **Приоритетные направления деятельности по  
   развитию транспортного комплекса в России**

Очень важно на современном этапе определиться н выработать новое по­нимание роли транспорта в социально-экономическом комплексе страны и на этой основе разработать дерево целен транспортного комплекса.

При сохранении прежней стратегической цели - обеспечения устойчивого и безопасного функционирования транспортной системы, гарантированно и эф­фективно удовлетворяющей спрос на перевозки пассажиров и грузов - транс­портная политика должна опираться на обновленную систему приоритетов, со­ответствующих реалням развития экономики страны. Наращи­вание объемов транспортной деятельности само по себе не должно быть при­оритетом современной транспортной политики. Акцент должен быть сделан на структурные изменения, на совершенствование правовых, экономических н ад­министративных механизмов, приводящих к устойчивому качественному разви­тию транспортной системы.

Анализ основных показателей работы транспортного комплекса позволил Минтрансу России наметить приоритетные направления деятельности и меры по развитию транспортного комплекса, а также наиболее актуальные меры со­циально-экономического характера на краткосрочную, среднесрочную и долго­срочную перспективу. Приоритетные направления деятельности и меры по развитию транспортного комплекса включают в себя следующие аспекты: экономические, научно-технические, институциональные.

*Социальные аспекты* предусматривают следующее:

Устойчивое развитие транспортной системы, обеспечивающее:

- свободное перемещение граждан России по всей территории стра­ны на основе введения социальных стандартов транспортного об­служивания населения и механизмов их реализации, в том числе - с использованием адресной поддержки отдельных социальных групп;

- безопасность движения, судоходства и других элементов транспорт­ного процесса на основе последовательной реализации целевых на­циональных программ;

- более полный учет природоохранного фактора н требований ресур­сосбережения;

- совершенствование трудовых отношений и социального развития в транспортном комплексе с учетом особого характера работы на транспорте;

- повышение социально-профессионального статута транспортников и престижности транспортных профессии.

- целевую государственную поддержку социально ориентирован­ных транспортных программ н проектов («северный завоз», транспортное обес­печение чрезвычайных ситуаций н т.д.).

Экономические аспекты заключаются в таких направлениях:

- обеспечение свободного обмена товарами на всей территории страны на основе развития конкурентного рынка транспортных услуг и стимулирования транс­портного предпринимательства;

- установление ответственности государства за состояние и развитие транспорт­ной инфраструктуры, а также за равные условия допуска к ней операторов. Создание экономических механизмов реализации этой ответственности; транспортное обеспечение внешней торговли. Стимулирование экспорта транс­портных услуг. Использование транзитного потенциала России; реализация макроэкономической политики, направленной на стимулирование реального сектора экономики, включая транспортный комплекс. Стимулирова­ние инвестиционной активности, в том числе, на основе налоговых реформ.

Научно-технические аспекты предусматривают:

- формирование в транспортном комплексе современного инновационного сек­тора, обеспечивающего его научно-техническое развитие на коммерческой ос­нове. Развитие с этой целью системы внебюджетного финансирования высоко­рисковых инновационных проектов (венчурное инвестирование);

- создание условий и механизмов, обеспечивающих привлечение капитала в вы­сокотехнологичные. пионерные проекты, реализуемое в транспортном комплексе;

- поддержку, в первую очередь, проектов, направленных на ликвидацию узких мест в транспортной системе, модернизацию сущест­вующих элементов инфраструктуры;

- повышение «интеллектуального уровня» транспортных систем, информатиза­цию транспортных процессов.

*Институциональные аспекты* означают:

- развитие нормативной правовой базы. Полная ликвидация правового вакуума в отдельных секторах транспортной деятельности. Дальнейшая разумная гармо­низация национального н международного транспортного законодательства;

- реструктуризация системы органов управления, осуществляющих государст­венное регулирование на транспорте, улучшение их взаимодействия и интегра­ция функций. Отстранение негосударственных структур от выполнения функ­ций государственного управления Обособление в системе органов государственного управления структур, деятельность которых может осуществляться на условиях самоокупаемости;

- дальнейшее разграничение полномочий; ответственности и порядка взаимодей­ствия федерального центра н субъектов Российской Федерации в области управления транспортной деятельностью;

- уточнение перечня транспортных предприятий, в которых целесообразна та или иная доля государственной собственности, в соответствии с объявленной зоной государственной ответственности в транспортном комплексе. Индивидуальная приватизация предприятий, не требующих государственного участии в управ­лении. Повышение эффективности управления имуществом, сохраненным в го­сударственной собственности;

- содействие активизации процессов самоорганизации и саморегулирования в отрасли. Развитие ассоциаций и союзов, прежде всего, транспортных операто­ров, повышение их роли в мониторинге экономических процессов, в подготовке и реализации управленческих решений. Формирование механизмов их партнер­ства с органами государственного управления.

# Тема 2. Методологические основы менеджмента

Методология в буквальном значении (логос – наука, знание, и метод – путь, направление познания) есть учение о методах познания. Методологию можно определить как систему, реализующую три функции:

1. получение, создание нового знания;
2. структурирование этого знания в виде новых понятий, категорий, законов, гипотез, теоретических идей, теорий;
3. организация использования новых знаний в общественной практической деятельности (обучение, воспитание, производственная деятельность, культура и искусство, быт).

Первая функция реализуется на основе общефилософских и общенаучных методов и принципов познания; вторая – на основе использования законов логического мышления; третья – на основе локальных методологий конкретных наук применительно к особым локальным предметным областям.

Общими основами методологии менеджмента являются диалектический подход, позволяющий рассматривать управленческие проблемы в их постоянной взаимосвязи, движении и развитии; абстрагирование, принципы: единства теории и практики, определенности, конкретности, познаваемости, объективности, причинности, развития, историзма.

Конкретными основами методологии менеджмента являются:

* экономические науки: экономическая теория, институциональная экономика, финансы и кредит, бухгалтерский учет, маркетинг, экономическая статистика, мировая экономика и многие другие;
* системный подход, который является методологией общей теории систем. Системный подход базируется на понятии «система», под которой понимается совокупность связанных элементов, объединенных в одно целое для достижения определенной цели;
* кибернетический подход, являющийся методологией общей теории управления (кибернетики) и представляющий собой исследование системы на основе принципов кибернетики, в частности с помощью представления управления как процессов сбора, передачи и преобразования информации об объекте управления и внешней среде, выявления прямых связей (по которым к объекту управления передается входная командная информация от управляющей системы) и обратных связей (по которым к управляющей системе передается информация о состоянии объекта управления), изучения процессов управления, рассмотрения элементов системы как неких «черных ящиков» (систем, которые в силу своей чрезвычайной сложности не могут получить конкретного определения; их поведение изучается путем выявления логических и статистических связей, существующих между вводимой и выводимой информацией, доступной исследователю, а внутреннее устройство может быть и неизвестно);
* ситуационный подход. Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация – конкретный набор обстоятельств, существенно влияющих на организацию. Результаты одних и тех же управленческих действий в различных ситуациях могут очень сильно отличаться друг от друга, поэтому менеджеры должны исходить из того, в какой ситуации они действуют;
* исследование операций – это методология применения математических количественных методов для обоснования решений задач во всех областях целенаправленной человеческой деятельности. Методы и модели исследования операций позволяют получить решения, наилучшим образом отвечающие целям организации. Оптимальным решением (управлением) согласно исследованию операций является такой набор значений переменных, при котором достигается оптимальное (максимальное или минимальное) значение критерия эффективности (целевой функции) операции и соблюдаются заданные ограничения;
* прогностика – наука о законах и способах разработки прогнозов динамических систем. К различным типам прогнозов относятся: определение будущих значений величин на основе имеющихся данных, определение различных сценариев развития ситуации, определение тенденций развития каких-либо сфер деятельности человека, целеполагание, т.е. определение желательных будущих состояний организации, планирование деятельности организации для достижения поставленных целей и др.;
* теория принятия решений исследует то, как человек или группа людей принимают решения, и разрабатывает методы принятия решений, помогающих обосновать выбор альтернативы из нескольких возможных при различных ситуациях неопределенности и риска;
* теория организации, которая отвечает на вопросы: зачем организации нужны, какими они бывают и как создаются, функционируют, изменяются; изучает влияние, которое оказывают индивидуумы и группы людей на функционирование организации, на происходящие в ней изменения, на обеспечение эффективной целенаправленной деятельности и получение необходимых результатов;
* психология, которая изучает закономерности, механизмы и факты психической жизни человека: обучение, тренировка, мотивация, реализация личности, восприятие окружающего мира, удовлетворенность работой, оценка действий, отношение к труду, формы поведения;
* социология, которая изучает общество как целостный социальный организм; социальные общности и взаимоотношения между ними; социальные процессы, социальные организации; взаимодействие личности и общества; закономерности социального поведения людей; групповую динамику; нормы, роли, вопросы статуса и власти, конфликты, бюрократию, организационную культуру, социализацию и др.;
* социальная психология – отрасль психологии, изучающая закономерности: поведения человека в социальной организации; взаимоотношений людей в процессе совместной деятельности; развития нравственно-психологического климата в коллективе; возникновения и развития коллективных и личностных установок, мотивов, побуждений; возникновения и разрешения межличностных конфликтов; лидерства и индивидуального стиля деятельности; поведения и социально-психологической адаптации людей в стрессовых ситуациях и т.д.;
* антропология, которая исследует: происхождение и эволюцию человека как особого социобиологического вида; образование человеческих рас; нормальные вариации физического строения человека внутри этих рас, в том числе в связи с особенностями окружающей людей среды; этнические особенности, сравнительные ценности, нормы и др.,
* юридическая наука, например, хозяйственное и финансовое право;
* многие другие.

В системе методологии центральное место занимает подсистема методов исследования. Методы – это способы, приемы получения новых и проверки на истинность старых знаний. Методы менеджмента – это система правил и процедур решения различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития организации. Методы менеджмента позволяют снизить интуитивный характер управления, внести упорядоченность, обоснованность и эффективную организацию в построение и функционирование систем управления на предприятии.

Основными общими методами проведения исследований в менеджменте являются: 1) эксперимент; 2) тестирование, анкетирование и интервьюирование и другие методы получения экспертной информации; 3) изучение документации организации; 4) моделирование.

Научную базу менеджмента составляет широкий спектр конкретных методов, разработанных в рамках различных дисциплин, перечисленных выше.

# Тема 3. Инфраструктура менеджмента

Инфраструктура (от лат. infra - ниже, под и structura - строение, расположение) – комплекс взаимосвязанных, обслуживающих структур, составляющих и/или обеспечивающих основу для решения проблемы (задачи).

Система менеджмента – это целостный комплекс взаимосвязанных и регулярно выполняемых действий, позволяющий результативно управлять компанией и осуществлять долгосрочный предпринимательский успех с максимальной прибылью для конкретного бизнеса за счѐт обеспечения конкурентоспособности продукции и коммерческого предприятия в целом.

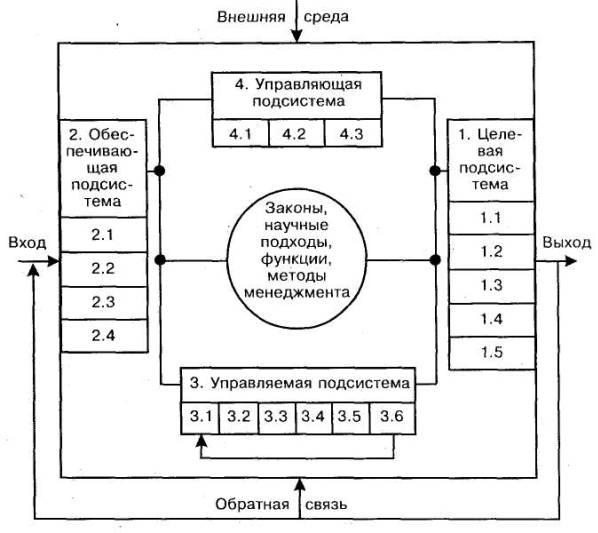
Инфраструктура менеджмента (структура системы менеджмента) – это совокупность научных подходов, принципов и методов, а также целевой, обеспечивающей, управляемой и управляющей подсистем (рис.1).

Рис.1. Инфраструктура менеджмента (структура системы менеджмента)

* 1. – повышение качества выпускаемых товаров и выполняемых услуг;
  2. – ресурсосбережение;
  3. – расширение рынка сбыта и повышение качества сервиса товара на конкретном рынке;
  4. – организационно-техническое развитие производства;
  5. – социальное развитие коллектива и охрана окружающей среды;
  6. – методическое обеспечение;
  7. – ресурсное обеспечение;
  8. – информационное обеспечение;
  9. – правовое обеспечение;
  10. – стратегический маркетинг;
  11. – НИОКР;
  12. – организационно-технологическая подготовка производства;
  13. – производство;
  14. – тактический маркетинг;
  15. – сервис выпущенных товаров;
  16. – управление персоналом;
  17. – разработка управленческого решения;
  18. – оперативное управление реализацией решения.

# Тема 4. Социофакторы и этика менеджмента

Менеджмент как деятельность реализуется в организациях, которые состоят из людей. С этой точки зрения очевидно, что менеджмент представляет собой социальное явление. И, действительно, управление в социальных системах имеет целью координацию деятельности разных людей (что особенно важно в условиях разделения труда). А, следовательно, менеджмент тесно связан с социальными процессами и явлениями.

До средины ХХ в. подход менеджеров к взаимоотношениям фирмы и общества базировался на следующих положениях:

* «что хорошо для фирмы, то хорошо и для общества»;
* «дело бизнеса – бизнес»;
* надо реализовать принцип свободного предпринимательства (прибыль должна получаться при минимальных ограничениях со стороны общества).

Однако с началом НТР возобладало мнение, что такое отсутствие ограничений порождает серьезную социальную несправедливость. Общество ввело ряд ограничений: законы о детском труде, минимальной заработной плате, охране труда, антитрестовские и т.д. В то же время потребители начали предъявлять требования из-за монопольных цен, фальсификации товаров, невыгодных условий покупок, нечестности, сговора, политического влияния, загрязнения среды и т.д. Все это привело к значительному усилению контроля за деятельностью фирм по следующим направлениям: технические характеристики товара, объем производства, загрязнение среды); процессы производства (охрана труда, нормы загрязнений, контроль заработной платы, обеспечение занятости); поведение в конкуренции (цены, сговор, сокрытие истины); прибыль (утаивание, распределение); доступ к ресурсам; управление (участие рабочих; решения, связанные с занятостью).

В то же время фирма – «генератор богатства» общества, так как генерирует товары и покупательную способность для их приобретения; поддерживает расширение социальной инфраструктуры и обеспечивает доход на капитал; создает рабочие места у себя, поставщиков, в госсекторе; обеспечивает собственный рост. Для реализации всего этого

необходимы многочисленные сложные связи и, очевидно, что успех фирмы зависит от того, как они отрегулированы, кто и как их регулирует и контролирует.

Анализ корпоративной стратегии отношений с обществом должен охватывать три основных направления: анализ целей, анализ ограничений, анализ внешнего силового поля, в котором действует фирма. Подход к выбору предпочтительных целей должен учитывать основные группы, действующие в «поле» фирмы и их интересы: общество в целом, местная община, держатели акций, кредиторы, потребители, менеджеры, работники наемного труда. Интересы групп, действующих в «поле сил» фирмы, могут быть и противоположными, и совпадающими, и нейтральными, поэтому необходим анализ возможных коалиций и выбор предпочтительной стратегии.

Таким образом, можно сказать, что коммерческая стратегия фирмы трансформируется в коммерческо-социально-политическую стратегию. Соответственно фирмам и их руководителям необходимо:

* осуществлять идеологическую переориентацию на действия в социальной среде;
* сширять систему информации на социально-политическую область;
* учиться понимать политические процессы и политическое поведение;
* создавать инфраструктуру для политических действий;
* учитывать социальные аспекты в системе стимулов и вознаграждений;
* соответствующим образом отражать все это в структуре управления фирмой.

На рис.2 представлены приоритеты фирмы с точки зрения ее социальной ответственности

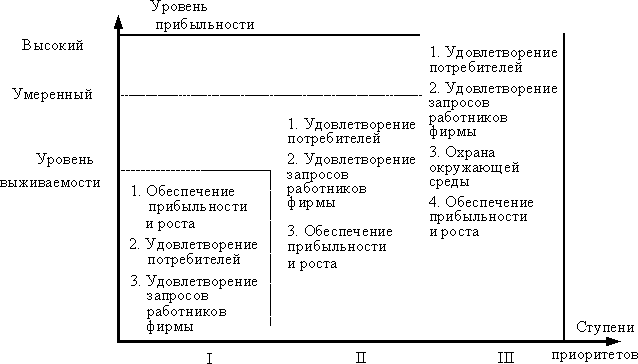


Рис.2. Приоритеты фирмы с точки зрения ее социальной ответственности

Социальная роль – это способ поведения, который соответствует принятым в сообществе людей нормам, выражающимся в ожиданиях окружения. Социальная роль распадается на ролевое поведение, то есть те конкретные действия, которые совершает человек, и ролевые ожидания – то, чего ждут от носителя роли окружающие. Естественно, между поведением и ролевыми ожиданиями не всегда обнаруживается совпадение, а потому общество создает систему социального контроля, важной частью которой является совокупность санкций – наказаний за отклонение от ролевых ожиданий.

Ответственный подход менеджера к своему делу состоит в формировании наиболее благоприятных условий для долговременного экономически эффективного функционирования предприятия. Такому подходу отвечает предпринимательство в рамках существующих легальных возможностей и на основе общепринятых морально-этических норм. Законопослушный добропорядочный менеджер должен принимать решения, исходя в равной степени из интересов фирмы, общества и своих собственных. Пренебрежение любым из этих факторов нарушает нормальное функционирование предприятий и в лучшем случае ведет к их свертыванию.

Позиция менеджеров играет большую роль при принятии решений, в которых должны сочетаться этические и коммерческие (деловые) стандарты поведения. В процессе управления менеджер должен учитывать четыре основных аргумента, которые могут привести к неправильному поведению.

1. Уверенность в том, что данная деятельность не выходит за границы этических и юридических норм.
2. Уверенность в соответствии данной деятельности интересам индивида или организации и в том, что от индивида ожидают именно подобных действий.
3. Уверенность в том, что данная деятельность «безопасна», поскольку никогда не будет разоблачена.
4. Уверенность в том, что если данная деятельность помогает организации, то организация отнесется к менеджеру снисходительно и даже благожелательно, защитит человека, который занимается такой деятельностью.

Руководство несет ответственность за создание морального климата внутри организации. Менеджеры высшего уровня должны быть ответственны за определение границы лояльности по отношению к возможной противозаконной деятельности организации. Поскольку эта граница (предел) в момент кризиса может исчезнуть или быть размытой, постольку она должна быть четко определена. Менеджеры вправе ожидать лояльности от сотрудников в условиях конкуренции, однако они не могут ожидать лояльности в противовес закону, морали, самому обществу.

Из-за того, что этические нормы и нормы законодательства не всегда совпадают, целесообразно выделять юридическую и социальную ответственность. Юридическая ответственность напрямую связана с выполнением законодательства, тогда как социальная ответственность берется на себя организацией добровольно; нередко выражение

«социальная ответственность» используется для обозначения тех обязательств, которые имеются у организации и ее членов сверх тех обязательств, которые они берут на себя в соответствии с законодательством.

# Тема 5. Связующие процессы 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 основе 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.

Рис.3 иллюстрирует идею того, как отдельные части или подразделения организации имеют дело с различными аспектами общего внеорганизационного окружения.

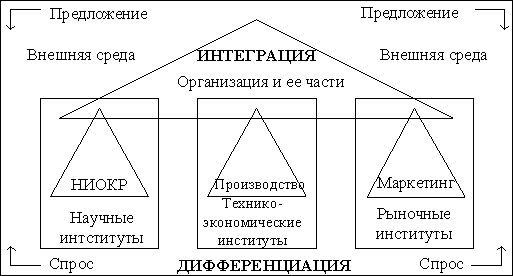


Рис.3. Интеграция и дифференциация в менеджменте

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 (рис.4).

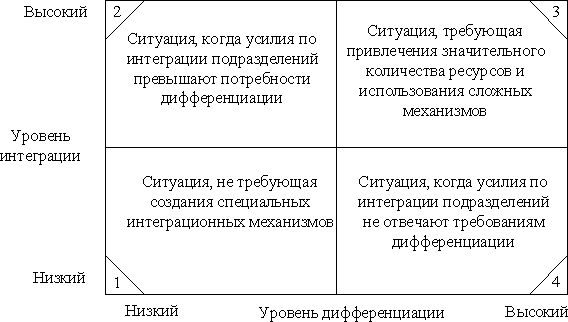


Рис.4. Матрица модели «дифференциация и интеграция»

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.

# Тема 6. Моделирование ситуаций и разработка решений

Процесс принятия решений – центральный пункт теории управления. Управленческое решение – центральный момент всего процесса управления, результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента. Импульсом управленческого решения является необходимость снижения остроты или полного снятия проблемы, т.е. приближение в будущем действительных параметров объекта (явления) к желаемым, прогнозным.

В табл. 1 представлено содержание основных этапов принятия и реализации решения. Таблица 1. Содержание основных этапов принятия и реализации решения

Фаза

Содержание фазы

1. Сбор информации о возможных проблемах
   1. Наблюдение за внутренней средой фирмы
   2. Наблюдение за внешней средой
2. Выявление и определение причин возникновения проблемы
   1. Описание проблемной ситуации
   2. Выявление организационного звена, где возникла проблема
   3. Формулировка проблемы
   4. Оценка ее важности
   5. Выявление причин возникновения проблемы
3. Формулирование целей решения проблемы
   1. Определение целей фирмы
   2. Формулировка целей решения проблемы
4. Обоснование стратегии решения проблемы
   1. Детальное описание объекта
   2. Определение области изменения переменных факторов
   3. Определение требований к решению
   4. Определение критериев эффективности решения
   5. Определение ограничений
5. Разработка вариантов решения
   1. Расчленение задачи на подзадачи
   2. Поиски идей решения по каждой подзадаче
   3. Построение моделей и проведение расчетов
   4. Определение возможных вариантов решения по каждой подзадаче и подсистеме
   5. Обобщение результатов по каждой подзадаче
   6. Прогнозирование последствий решений по каждой подзадаче
   7. Разработка вариантов решения всей задачи
6. Выбор лучшего варианта
   1. Анализ эффективности вариантов решения
   2. Оценка влияния неуправляемых параметров
7. Корректировка и согласование решения
   1. Проработка решения с исполнителями
   2. Согласование решения с функционально взаимодействующими службами
   3. Утверждение решения
8. Реализация решения
   1. Подготовка рабочего плана реализации
   2. Его реализация
   3. Внесение изменений в решение в ходе реализации
   4. Оценка эффективности принятого и реализованного решения

При принятии решений широко используется моделирование проблемных ситуаций. Моделирование – процесс исследования реальной системы, включающий построение модели, изучение ее свойств и перенос полученных сведений на моделируемую систему. Модель – это некоторый материальный или абстрактный объект, находящийся в определенном объективном соответствии с исследуемым объектом, несущий о нем определенную информацию и способный его замещать на определенных этапах познания.

При разработке решений широко используются:

* + - концептуальное моделирование, т.е. предварительное содержательное описание исследуемого объекта, которое не содержит управляемых переменных, играет вспомогательную роль. Модели имеют вид схем, отражающих наши представления о том, какие переменные наиболее существенны и как они связаны между собой;
    - математическое моделирование, т.е. процесс установления соответствия реальному объекту некоторого набора математических символов и выражений. Математические модели наиболее удобны для исследования и количественного анализа, позволяют не только получить решение для конкретного случая, но и определить влияние параметров системы на результат решения;
    - имитационное моделирование, т.е. воспроизведение (с помощью ЭВМ) алгоритма функционирования сложных объектов во времени, поведения объекта. Имитируются элементарные явления, составляющие процесс, с сохранением их логической структуры и последовательности протекания. Это искусственный эксперимент, при котором вместо проведения испытаний с реальным объектом проводятся опыты на математических моделях.

Выделяют следующие основные этапы построения математических моделей.

1. Содержательное описание моделируемого объекта. Такое предварительное, приближенное представление объекта исследования называется концептуальной моделью. Этот этап является основой для последующего формального описания объекта.
2. Формализация операций. На основе содержательного описания определяется и анализируется исходное множество характеристик объекта, выделяются наиболее существенные из них. Затем выделяют управляемые и неуправляемые параметры, вводят символьные обозначения. Определяется система ограничений, строится целевая функция модели. Таким образом, происходит замена содержательного описания формальным (символьным, упорядоченным).
3. Проверка адекватности модели. По результатам проверки модели на адекватность принимается решение о возможности ее практического использования или о проведении корректировки.
4. Корректировка модели. На этом этапе уточняются имеющиеся сведения об объекте и все параметры построенной модели. Вносятся изменения в модель и вновь выполняется оценка адекватности.
5. Оптимизация модели. Сущность оптимизации (улучшения) моделей состоит в их упрощении при заданном уровне адекватности. В основе оптимизации лежит возможность преобразования моделей из одной формы в другую. Основными показателями, по которым возможна оптимизация модели, являются время и затраты средств для проведения исследований и принятия решений с помощью модели.

# Тема 7. Природа и состав функций менеджмента

В целом область деятельности, называемая менеджментом фирмы, может быть разделена на отдельные функции, которые сосредоточены в трех основных группах:

* общее управление (установление нормативных требований и политики управления, политики инноваций, планирование, организация работы, мотивация, координация, контроль, ответственность);
* управление структурой предприятия (его создание, предмет деятельности, правовые формы, связи с другими предприятиями, территориальные вопросы, организация, реконструкция, ликвидация);
* конкретные области управления (маркетинг, НИОКР, производство, кадры, финансы, основные фонды).

Общие функции выделяются по этапам (стадиям) управления: прогнозирование и планирование; организация работы; мотивация; координация и регулирование; контроль, учет, анализ.

Функции, выделяемые по сфере деятельности, называются конкретными. Рекомендуется их типовой состав:

* перспективное и текущее экономическое и социальное планирование;
* организация работ по стандартизации;
* учет и отчетность;
* экономический анализ;
* техническая подготовка производства;
* организация производства;
* управление технологическими процессами;
* оперативное управление производством;
* метрологическое обеспечение;
* технологический контроль и испытания;
* сбыт продукции;
* организация работы с кадрами;
* организация труда и заработной платы;
* материально-техническое снабжение;
* капитальное строительство;
* финансовая деятельность.

Конкретные функции управления тесно связаны со спецификой предприятия и основными сферами его деятельности (общее управление, финансовое управление, производство, НИОКР, маркетинг).

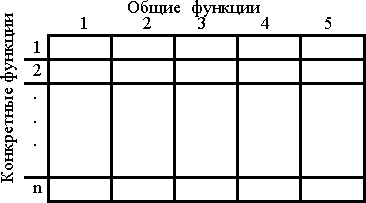
Общие и конкретные функции управления тесно связаны и представляют собой разные срезы поля и объема управления (рис.5, 6).

Рис.5. Поле управления

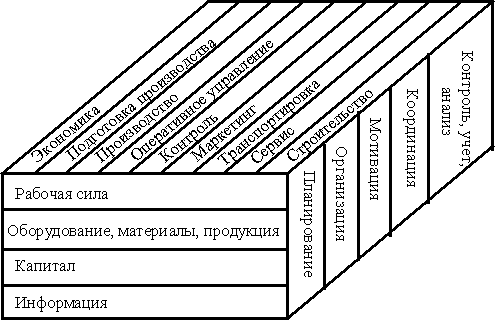


Рис.6. Объем управления

# Тема 8. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента

Планирование – одна из функций менеджмента (рис.7). В ходе планирования разрабатываются планы. План – это намеченная на определенный период работа с указанием ее целей, содержания, объема, методов, последовательности, сроков выполнения; замысел, предусматривающий ход, развитие чего-либо.

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

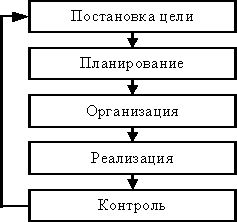


Рис.7. Цикл менеджмента

Планирование можно классифицировать по нескольким критериям:

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

В ряду соподчиненности планов фирмы различают следующие виды планирования:

* общее (долгосрочное основополагающее, концепция фирмы);
* стратегическое (долгосрочное развитие фирмы, сфер быта, производства, НИОКР, персонала);
* тактическое (условий хозяйственных операций – производственных мощностей, средств производства, капиталов, инвестиций, персонала и т.д.);
* оперативное планирование (конкретных действий на краткосрочный период).

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

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

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

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

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

Основными признаками стратегического планирования являются:

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

Стратегическое планирование включает в себя три основных этапа:

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

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

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

Основными этапами стратегического управления являются:

1. Определение сферы бизнеса и разработка назначения фирмы.
2. Трансформация назначения фирмы в частные долговременные и краткосрочные цели деятельности.
3. Определение стратегии достижения целей деятельности.
4. Разработка и реализация стратегии;
5. Оценка деятельности, слежение за ситуацией и введение корректирующих воздействий. Стратегии концентрированного роста:
   * стратегия усиления позиции уже освоенных продуктов на знакомом рынке (например, за счет маркетинговых усилий);
   * стратегия поиска новых рынков для уже производимого продукта;
   * стратегия разработки нового продукта на уже освоенном рынке.

Стратегии интегрированного роста:

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

Стратегии диверсифицированного роста:

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

Стратегии сокращения:

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

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

Существует несколько типов стратегических решений (рис.8).

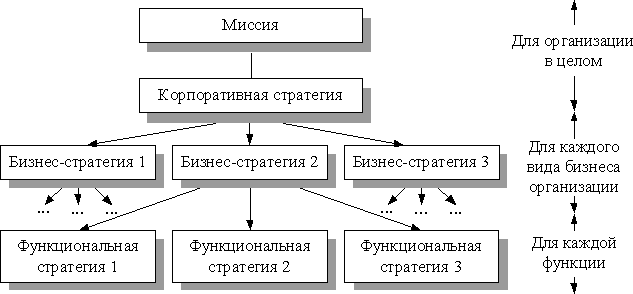


Рис.8. Типы стратегических решений

Корпоративная стратегия показывает как корпорация, осуществляющая диверсифицированную деятельность, планирует реализовать свою миссию. Бизнес- стратегия свидетельствует, как каждый вид бизнеса в рамках диверсифицированной деятельности будет вносить свой вклад в корпоративную стратегию. Функциональные стратегии описывают стратегическую направленность каждой функции (например, логистической, маркетинговой, инвестиционной и др.), реализуемой в организации. Таким образом, стратегии более высокого уровня задают цели и общую направленность организации, а функциональные стратегии показывают, как их можно реализовать.

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

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

# Тема 9. Организационные отношения в системе менеджмента

Организационная структура управления обеспечивает выполнение общих и конкретных функций управления, сохраняет целесообразные вертикальные и горизонтальные связи и разделение элементов управления. Вертикальное разделение определяется числом уровней управления, а также их подчиненностью и директивными отношениями. Горизонтальное разделение осуществляется по отраслевым признакам. Оно может быть ориентировано на подпроцессы промышленного производства; изготавливаемые изделия; пространственные производственные условия. Организационная структура регулирует разделение задач по отделениям и подразделениям; их компетентность в решении определенных проблем; общее взаимодействие этих элементов. Тем самым фирма создается как иерархическая структура.

Задача менеджеров состоит в том, чтобы выбрать ту структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторами. «Наилучшая» структура – это та, которая наилучшим образом позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.

Организационная структура аппарата управления – форма разделения труда по управлению производством. Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора функций управления или работ. Для выполнения функций подразделения их должностные лица наделяются определенными правами на распоряжение ресурсами и несут ответственность за выполнение закрепленных за подразделением функций. Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений и должностей и характер связи между ними.

Различают связи: линейные (административное подчинение), функциональные (по сфере деятельности без прямого административного подчинения), межфункциональные, или кооперационные (между подразделениями одного и того же уровня).

В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления: линейная (каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности); функциональная (реализует тесную связь административного управления с осуществлением функционального управления); линейно-функциональная (линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы; линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления); матричная(характерна тем, что исполнитель может иметь двух и более руководителей (один - линейный, другой - руководитель программы или направления); дивизиональная (дивизионы или филиалы выделяются или по области деятельности или географически); множественная (объединяет различные структуры на разных ступенях управления, например, филиальная структура управления может применяться для всей фирмы, а в филиалах – линейно-функциональная или матричная).

Эффективность управления фирмой во многом зависит от четкого разграничения компетентности отдельных служб (подразделений) управления, их ответственности и обеспечения в них нормальных рабочих взаимоотношений. Поэтому скелет управления – его организационная структура – должен обрастать «мускулатурой управления». Этому способствуют следующие нормативные документы: положения об отделах и службах; должностные инструкции.

Первичным элементом структуры управления является служебная должность. Должностные инструкции обеспечивают четкое разграничение обязанностей и прав между сотрудниками фирмы. Они содержат: общую часть; основные задачи и обязанности; права; ответственность работника. Обычно должностная инструкция является основой аттестации сотрудника по результатам его деятельности.

Делегирование – передача другим (обычно подчиненным) ответственности и авторства операций и/или согласования определенных действий. Имеются различные уровни делегирования (делегирование деятельности, но не оценок, ответственности, авторства действий).Достоинства делегирования: освобождение времени менеджера; возможность менеджеру заняться более важной работой (например, стратегическими решениями); возможность более глубокой оценки потенциала подчиненных; мотивация тех, кому осуществляется делегирование; средство развития искусств и навыков сотрудников; работа с кадровым резервом. Недостаткиделегирования: организация делегирования требует определенной затраты времени и усилий менеджера; имеется определенный риск; в организации может просто не быть людей с достаточными ресурсом времени и компетенцией.

Список действий при делегировании:

1. Выделить существенное во всем многообразии активностей.
2. Определить активности, подлежащие делегированию.
3. Оценить выгоды делегирования.
4. Идентифицировать личности, пригодные для делегирования.
5. Обсудить передаваемые активности.
6. Определить временные рамки и обеспечение делегирования.
7. Определить уровни ответственности при делегировании.
8. Обзор и оценка результатов делегирования.

# Тема 10. Формы организации системы менеджмента

Другим фактором эффективного функционирования организации является степень централизации управления. Централизация означает концентрацию властных полномочий на верхнем уровне руководства организацией. Цель централизации – увеличение синергии, улучшение координации, предотвращение ошибок на нижних уровнях управления. Негативные стороны централизации заключаются в снижении оперативности управления, уменьшении возможностей адаптации к новым условиям работы. Децентрализация – это передача или делегирование прав и ответственности за ряд ключевых решений на нижние уровни управления организацией. Цель децентрализации – облегчение процессов принятия решений и инициатив на нижних уровнях управления, оперативность руководства, высокая адаптивность организации к новым условиям. Негативные стороны децентрализации – обособленность частей, что часто ведет к конфликтам, ослаблению контроля и единства в действиях.

Бюрократическая организационная структура характеризуется следующими чертами:

1. Четкое разделение труда, что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов в каждой должности.
2. Иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему.
3. Наличие взаимоувязанной системы обобщенных формальных правил и стандартов, обеспечивающей однородность выполнения сотрудниками своих обязанностей и скоординированность различных задач.
4. Дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои должностные обязанности.
5. Осуществление найма на работу в строгом соответствии с техническими квалификационными требованиями. Защищенность служащих от произвольных увольнений.

Функциональную организационную структуру широко используют в компаниях среднего размера. Функциональная департаментализация – это процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности. В принципе создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по тем широким задачам, которые они выполняют. Конкретные характеристики и черты деятельности того или иного подразделения соответствуют наиболее важным направлениям деятельности всей организации. Традиционные функциональные блоки компании – это отделы производства, маркетинга и финансов.

Дивизиональная организационная структура подразумевает деление организации на элементы и блоки по видам товаров или услуг, группам покупателей или географическим регионам.

Если деятельность организации охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе, то может оказаться целесообразной структура организации по территориальному принципу, т.е. по месту расположения ее подразделений. Региональная структура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей. Такой подход упрощает связь организации с клиентами, а также связь между членами организации.

С начала 60-х годов XX века многие организации стали разрабатывать и внедрять новые, более гибкие типы организационных структур, которые по сравнению с бюрократией были лучше приспособлены к быстрой смене внешних условий и появлению новой наукоемкой технологии. Такие структуры называются адаптивными, поскольку их можно быстро модифицировать в соответствии с изменениями окружающей среды и потребностями самой организации. Еще одно название этих более гибких систем – органические структуры. Оно связано с их возможностями адаптироваться к изменениям в окружающей среде подобно тому, как это делают живые организмы. Органическая структура строится на целях и допущениях, радикально отличающихся от тех, что лежат в основе бюрократии.

Существуют методы прямого воздействия на персонал организации, носящие директивный, обязательный характер, основанные на дисциплине, ответственности, власти, принуждении –организационно-распорядительные методы.

К числу организационных методов относят: организационное проектирование; регламентирование; нормирование. При этом не указываются конкретные лица и конкретные даты исполнения. При распорядительных методах (приказ, распоряжение, инструктаж) указываются конкретные исполнители и сроки выполнения. Организационные методы основаны на типовых ситуациях, а распорядительные относятся большей частью к конкретным ситуациям. Сущность организационного регламентирования состоит в установлении правил, обязательных для выполнения и определяющих содержание и порядок организационной деятельности (положение о предприятии, устав фирмы, внутрифирменные стандарты, положения, инструкции, правила планирования, учета и т.д.).

Обычно распорядительные методы основываются на организационных. Распорядительные методы реализуются в форме приказа, постановления, распоряжения, инструктажа, команды, рекомендаций.

# Тема 11. Мотивация деятельности в менеджменте

В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся как вне, так и внутри человека и заставляют его осознанно или не осознанно совершать определѐнные поступки.

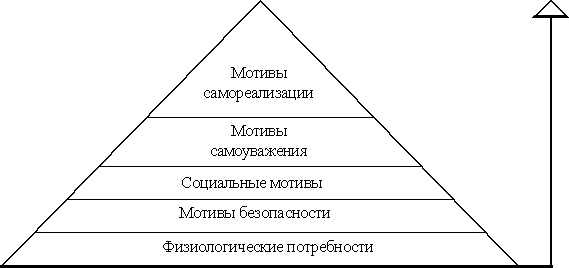
Базой для многих современных теорий мотивации являются исследования американского психолога Абрахама Маслоу (1908-1970). А. Маслоу предположил, что человек мотивируется удовлетворением серии потребностей, выстроенных в иерархическую пирамиду - пирамиду ценностей Маслоу (рис.9, 10).

Рис.9. Пирамида Маслоу



Рис.10. Пути удовлетворения потребностей по Маслоу

Теория мотивации Фредерика Герцберга появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека. Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой.

Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется, как человек распределяет свои усилия для достижения целей и как он выбирает свою линию поведения. Ожидания, согласно теории ожиданий Виктора Врума, можно расценивать как оценку вероятности события. При анализе мотивации рассматривается взаимосвязь трѐх элементов: затраты – результаты; результаты – вознаграждение; валентность. Теория справедливости постулирует, что люди субъективно оценивают полученное вознаграждение, соотнося его с затраченными усилиями и вознаграждением других людей. Теория мотивации Л. Портера-Э. Лоулера построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

Теории содержания мотивации анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. В значительной мере фокус этих теорий сконцентрирован на анализе потребностей и их влиянии на мотивацию. Эти теории описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности. В данных теориях делается попытка дать ответ на вопрос о том, что внутри человека побуждает его к деятельности. Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются: 1) теория иерархии потребностей, разработанная Маслоу; 2) теория ERG, разработанная Альдерфером; 3) теория приобретенных потребностей МакКлелланда и 4) теория двух факторов Герцберга.

Существует целый ряд теорий, которые говорят о том, как строится процесс мотивации и как можно осуществлять мотивирование людей на достижение желаемых результатов.

Теории данного типа составляют группу теорий процесса мотивации. Самая общая концепция мотивации сводится к следующим положениям. Человек, осознав задачи и возможное вознаграждение за их решение, соотносит эту информацию со своими потребностями, мотивационной структурой и возможностями, настраивает себя на определенное поведение, вырабатывает определенное расположение и осуществляет действия, приводящие к конкретному результату, характеризующемуся определенными качественными и количественными характеристиками.

Концепция партисипативного управления исходит из того, что если человек в организации заинтересованно принимает участие в различной внутриорганизационной деятельности, то он тем самым получая от этого удовлетворение, работает с большей отдачей, лучше, более качественно и производительно. Первоначально распространение партисипативного управления связывалось только с улучшением мотивации работников. В последнее же время партисипативное управление все более связывается с улучшением использования всего потенциала человеческих ресурсов организации. Поэтому концепцию партисипативного управления уже нельзя связывать только с процессом мотивации, а следует рассматривать как один из общих подходов к управлению человеком в организации.

Если посмотреть, на что в деятельности человека оказывает воздействие мотивация, то выяснится, что это следующие характеристики деятельности:

* усилие;
* старание;
* настойчивость;
* добросовестность;
* направленность.

Одну и ту же работу человек может делать, затрачивая различные усилия. Он может работать в полную силу, а может работать в полсилы. Также он может стремиться брать работу полегче, а может браться за сложную и тяжелую работу, выбирать решение попроще, а может искать и браться за сложное решение. Все это отражает то, какие усилия готов затрачивать человек. И зависит это от того, насколько он смотивирован на затрату больших усилий при выполнении своей работы.

Человек может по-разному стараться, выполняя свою роль в организации. Одному может быть безразлично качество его труда, другой может стремиться делать все наилучшим образом, работать с полной отдачей, не отлынивать от работы, стремиться к повышению квалификации, совершенствованию своих способностей работать и взаимодействовать с организационным окружением.

Третья характеристика деятельности, на которую влияет мотивация, состоит в настойчивости продолжать и развивать начатое дело. Отсутствие настойчивости может привести к тому, что люди сократят усилия и станут меньше стараться, выполняя свою роль на существенно более низком уровне по сравнению с их возможностями.

Добросовестность при исполнении работы, означает ответственное осуществление работы, с учетом всех необходимых требований и регулирующих норм.

Направленность указывает на то, к чему человек стремится, осуществляя определенные действия. Для управления очень важно знать направленность действий человека.

Сказанное позволяет уточнить понятие мотивации как совокупности сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на определенном уровне старания и добросовестности, с определенной степенью настойчивости, в направлении достижения определенных целей.

# Тема 12. Регулирование и контроль в системе менеджмента

Целью контроля выступают:

1. выявление слабых мест и ошибок в процессе производства и управления, своевременное их исправление и недопущение повторения;
2. обеспечение соответствия между намеченными планами и проводимыми мероприятиями. Объектом контроля являются:
   * средства и предметы труда;
   * персонал;
   * производственные и управленческие процессы.

Для осуществления контроля необходимо:

1. наличие планов, поскольку невозможно определить эффективность чьей-либо деятельности, если неизвестны ее цели;
2. наличие организационной структуры, поскольку для осуществления контроля необходимо знать, кто отвечает за данный участок работы.

Процесс контроля в общем случае должен пройти следующие стадии:

1. Определение концепции контроля (всеобъемлющая система контроля «Controlling» или частные проверки).
2. Определение цели контроля (решение о целесообразности, правильности, регулярности, эффективности процесса управления).
3. Планирование проверки:

* объекты контроля (потенциалы, методы, результаты, показатели и т.д.);
* проверяемые нормы (этические, правовые, производственные);
* субъекты контроля (внутренние или внешние органы контроля);
* методы контроля;
* объем и средства контроля (полный, сплошной, выборочный, ручные, автоматические, компьютеризированные);
* сроки и продолжительность проверок;
* последовательность, методики и допуски проверок.

1. Определение значений действительных и предписанных.
2. Установление идентичности расхождений (обнаружение, количественная оценка).
3. Выработка решения, определение его веса.
4. Документирование решения.
5. Метапроверка (проверка проверки).
6. Сообщение решения (устное, письменный отчет).
7. Оценка решения (анализ отклонений, локализация причин, установление ответственности, исследование возможностей исправления, меры по устранению недостатков).

Для принятия решения о контроле и организации процессов контроля могут иметь значение ряд критериев: его эффективность, эффект влияния на людей, задачи контроля и его границы.

Выделяют три основных вида управленческого контроля:

1. предварительный;
2. текущий (оперативный);
3. заключительный.

Предварительный контроль осуществляется до начала деятельности во время определения ее целей и планов реализации. Целью такого контроля является определение оптимальности разработанных планов путем моделирования будущей деятельности.

Текущий контроль производится от начала деятельности до момента получения результата. Его цель – вовремя обнаружить отклонения от намеченных планов и нормативов.

Заключительный контроль осуществляется после выполнения какой-либо программы. Его цель – получение информации о деятельности работников, которых необходимо поощрить за достигнутые результаты.

В управленческом контроле используются следующие типы нормативов: натуральные, затратные, капитальные, доходные, программные, нематериальные, целевые.

Контроллинг ( от англ. control – руководство, регулирование, контроль) – новая концепция управления, порожденная практикой современного менеджмента.

Одной из основных причин возникновения и внедрения концепции конроллинга стала необходимость в системной интеграции различных аспектов управления бизнес-процессами в организационной системе (т. е. на предприятии, в торговой фирме, банке, органе государственного управления и др.). Контроллинг обеспечивает методическую и инструментальную базу для поддержки (в том числе компьютерной) основных функций менеджмента: планирования, контроля, учета и анализа, а также оценки ситуации для принятия управленческих решений.

# Тема 13. Стиль менеджмента и имидж (образ) менеджера

Стиль управления – типичная манера и способ поведения менеджера. Существует несколько классификаций стилей менеджмента.

Стили могут классифицироваться по следующим критериям.

* 1. Критерий участия исполнителей в управлении:
* вторитарный (единолично менеджер решает и приказывает – сотрудники исполняют);
* сопричастный (сотрудники участвуют в той или иной мере в принятии решений);
* втономный (менеджер играет сдерживающую роль – сотрудники решают сами, обычно большинством).
  1. Классификация стилей управления по преимущественному критерию функций управления:
* управление через инновацию (разработка инновации – как руководящее задание);
* управление с помощью задания цели (на каждом иерархическом уровне задают цели, имеется свобода в методе ее достижения, ограниченная сметой и контролем);
  1. Критерий преимущественной ориентации.
* слабое управление – нет давления на сотрудников, нет заботы о них, также слаба забота о решении задач менеджмента. Полезная отдача мала;
* управление по задачам – с сотрудниками обращаются, как с исполнительными механизмами, можно добиться высокой эффективности, но страдают человеческие отношения;
* клубное управление – господствует дружеская атмосфера, но пренебрегают решением задач;
* управление по среднему пути – достигается компромисс между требованиями по работе и интересами сотрудников, средняя производительность труда;
* сильное управление - идеальный стиль.

На рис.17 представлена модель Блейка – Мутона, включающая 5 основных стилей руководства. Вертикальная ось этой схемы ранжирует ―заботу о человеке‖ по шкале от 1 до

1. Горизонтальная ось ранжирует ―заботу о производстве‖ также по шкале от 1 до 9. Стиль руководства определяется обоими этими критериями. Всего мы получаем 81 позицию (9х9), т.е. 81 вариант стиля управления. Блейк и Моутон описали пять крайних и наиболее характерных позиций матрицы.

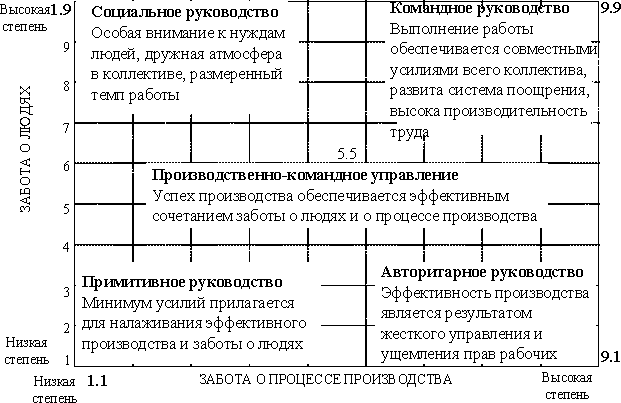


Рис.11. Модель Блейка – Мутона

1.1. – нищета управления (примитивное руководство). Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения.

Эта позиция характеризует такой тип руководителя, который достаточно холодно относится как к своим подчиненным, так и к самому процессу производства.

1.9. – клубное управление (социальное руководство). Руководитель сосредоточивается на хороших, теплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий. Эта позиция характеризует руководителей, которые уделяют особое внимание нуждам и потребностям своих подчиненных, чего нельзя сказать о процессе производства.

* 1. – авторитет – подчинение. Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных. Эта позиция характерна для менеджеров, которые во главу угла ставят заботу о производстве и практически не осуществляют никакой социальной деятельности.

5.5. – организация (производственно-социальное управление). Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроя. Эта позиция характеризует тот тип руководителя, который умело сочетает заботу о людях с заботой о производстве.

9.9. – команда. Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую производительность. Эта позиция характеризует такой тип руководителя, который одинаково бережно относится как к людям, так и к возглавляемому им производству.

Блэйк и Мутон исходили из того, что самым эффективным стилем руководства – оптимальным стилем – было поведение руководителя в позиции 9.9. По их мнению, такой руководитель сочетает в себе высокую степень внимания к своим подчиненным и такое же внимание к производительности. Они также поняли, что есть множество видов деятельности, где трудно четко и однозначно выявить стиль руководства, но считали, что профессиональная подготовка и сознательное отношение к целям позволяет всем руководителям приближаться к стилю 9.9, тем самым, повышая эффективность своей работы.

Успех стиля управления можно оценивать по критериям:

* воздействия на прибыль и издержки;
* реализации задач при разработке продукции;
* реализации задач организации;
* реализации задач в управлении персоналом (продолжительность отсутствия, удовлетворенность работой, готовность к перемене работы, чувство собственного достоинства, творческие качества, инициативность, готовность к учебе).

Эффективность стилей управления нельзя оценивать вне конкретных ситуаций. При этом следует учитывать:

* личные качества (представления о ценностях, самосознание, основная позиция, отношение к риску, роль личных мотивов, авторитет, производственный и творческий потенциал, уровень образования);
* зависимость от предстоящих задач (содержат ли они творческие или новаторские элементы, степень сформулированности, наличие опыта их решения, решаются ли они планово или как внезапно возникающие, должны ли выполняться индивидуально или в группе, давление сроков);
* организационные условия (степень жесткости оргструктуры, централизованное и децентрализованное решение задач, количество инстанций принятия решения, четкость путей информации и связи, степень контроля);
* условия окружающей среды (степень стабильности, условия материального обеспечения, социальная безопасность, господствующие общественные ценности и структуры).

Поведение менеджера должно соответствовать ситуации, гибкость стиля является важным признаком качества менеджера. Следует не только менять стиль управления, но и создавать соответственные ситуационные условия (формировать ситуацию через подбор кадров, изменять оргструктуры и организацию труда).

Специфика работы менеджера заключается в постоянном общении с деловыми партнерами, подчиненными, клиентами. Поэтому одной из важнейших задач менеджера является умение научиться оставлять о себе хорошее впечатление, т. е. научиться формировать хороший имидж, под которым понимается формируемый в глазах общества комплекс его внешних и внутренних качеств. Положительный имидж всегда способствует карьерному продвижению менеджера.

# Тема 14. Конфликтность в менеджменте

Работающие в организациях люди различны между собой. Соответственно, они по- разному воспринимают ситуацию, в которой они оказываются. Различие в восприятии часто приводит к тому, что люди не соглашаются друг с другом. Это несогласие возникает тогда, когда ситуация действительно носит конфликтный характер. Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личность, группа или организация в целом) вступает в противоречие с интересами другой стороны. То есть конфликт – это отсутствие согласия между двумя или более сторонами. Менеджер, согласно своей роли, находится обычно в центре любого конфликта в организации и призван разрешать его всеми доступными ему средствами. Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя.

С точки зрения причин конфликтной ситуации выделяется три типа конфликтов. Первый

* это конфликт целей. В этом случае ситуация характеризуется тем, что участвующие в ней стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем. Существует много методов разрешения таких конфликтов. Второй – это конфликт, вызванный тем, что участвующие стороны расходятся во взглядах, идеях и мыслях по решаемой проблеме.
* Разрешение таких конфликтов требует большего времени, чем разрешение конфликтов, связанных с противоречием целей. И, наконец, третий – это чувственный конфликт, появляющийся в ситуации, когда у участников различны чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей. Люди просто вызывают друг у друга раздражение стилем своего поведения, ведения дел, взаимодействия. Такие конфликты труднее всего поддаются разрешению, так как в их основе лежат причины, связанные с психикой личности.

Можно выделить пять уровней конфликтов в организации: внутри личности (связанные с противоречиями между «хочу», «могу» и «надо» в человеке), между личностями (на профессионально-производственной, социальной и эмоциональной почве), внутри группы, между группами, внутри организации. Эти уровни тесно связаны между собой. Так, внутриличностный конфликт может заставить индивида чувствовать себя агрессивно по отношению к другим и вызвать тем самым личностный конфликт.

Источниками конфликта могут быть дефицит ресурсов, неодинаковый вклад в дело, несбывшиеся ожидания, ортодоксальность управления, недостаток самостоятельности и т.д.

Путями разрешения конфликтов могут быть сила, власть, убеждение, сотрудничество, компромисс, уход от конфликта, привлечение третьей силы, ведение игры и т.п.

Существуют следующие стратегии поведения в конфликте:

1. уход от взаимодействия;
2. сглаживание;
3. борьба;
4. сотрудничество и решение проблемы;
5. поиск компромисса.

Для разрешения организационных конфликтов широко используются так называемые структурные методы управления конфликтом внутри организации. Эти методы связаны с использованием изменений в структуре организации для разрешения конфликтов, получивших развитие. Они направлены на снижение интенсивности конфликта. В группу этих методов входят:

* + методы, связанные с использованием руководителем своего положения в организации (приказ, распоряжение, директива и т.п.);
  + методы, связанные с «разведением» частей организации – участников конфликта («разведение» их по ресурсам, целям, средствам и т.д.) или снижением их взаимозависимости (дифференциация и автономизация подразделений);
  + методы, связанные с созданием определенного «задела» в работе взаимозависимых подразделений (запас материалов и комплектующих);
  + методы, связанные с введением специального интеграционного механизма для конфликтующих подразделений (общий заместитель, куратор или координатор и т.п.);
  + методы, связанные со слиянием разных подразделений и наделением их общей задачей (например, объединение отдела труда и заработной платы и отдела кадров в отдел развития персонала, призванный заниматься развитием каждого отдельного работника в плане его роста, а не только расчетно-учетными функциями).

Если конфликтная ситуация находится под контролем руководства, то такие конфликты называютфункциональными. Они оказывают положительное воздействие на эффективность организации и полезны для нее. Функциональные конфликты могут возникать на совещаниях, советах, в деловой полемике и т.д. Участвующие в них стороны обычно контролируют себя и ситуацию.

Если ситуация выходит из-под контроля руководства, конфликт принимает дисфункциональный характер. Дисфункциональный конфликт приводит к снижению личной удовлетворенности сотрудников, эффективности группового сотрудничества, ведет к враждебности в отношениях, к несправедливости в распределении ресурсов, вынуждает поступать против своей воли в пользу одной из сторон.

# Тема 15. Факторы эффективности и качества менеджмента

Успех стиля управления можно оценивать по воздействию на прибыль и издержки. При оценке надо также использовать критерии, относящиеся к задачам:

* + по разработке продукции;
  + организации;
  + управлению персоналом (продолжительность отсутствия, удовлетворенность работой, готовность к перемене работы, чувство собственного достоинства, творческие качества, инициативность, готовность к учебе).

Наконец, применение стилей управления имеет определенные ограничения (правовые, этические, ценности предпринимательства).

Эффективность стилей управления нельзя оценивать вне конкретных ситуаций. При этом следует учитывать:

* + личные качества (представления о ценностях, самосознание, основная позиция, отношение к риску, роль личных мотивов, авторитет, производственный и творческий потенциал, уровень образования);
  + зависимость от предстоящих задач (содержат ли они творческие или новаторские элементы, степень сформулированности, наличие опыта их решения, решаются ли они планово или как внезапно возникающие, должны ли выполняться индивидуально или в группе, давление сроков);
  + организационные условия (степень жесткости оргструктуры, централизованное и децентрализованное решение задач, количество инстанций принятия решения, четкость путей информации и связи, степень контроля);
  + условия окружающей среды (степень стабильности, условия материального обеспечения, социальная безопасность, господствующие общественные ценности и структуры).

Организация считается добившейся успеха, если она достигла своей цели. Составляющие успеха организации включают в себя: способность к выживанию, результативность и эффективность, практическую реализация принятых решений.

Выживание, возможность существовать как можно дольше – первейшая задача большинства организаций. Это может длиться бесконечно долго, потому что организации имеют потенциал существовать бесконечно.

Результативность управления – это степень достижения цели управления, ожидаемого состояния объекта управления. Она определяется значениями выходных показателей объекта управления, в нашем случае – организации. Эффективность – результативность экономической деятельности, экономических программ и мероприятий, характеризуемая отношением полученного экономического эффекта, результата к затратам факторов, ресурсов, обусловившим получение этого результата, достижение наибольшего объема производства с применением ресурсов определенной стоимости.

Эффективность обычно можно измерить и выразить количественно, потому что можно определить денежную оценку ее входов и выходов. Относительная эффективность организации называется производительностью. Производительность выражается в количественных показателях.

Производительность на всех уровнях организации является критически важным фактором для того, чтобы организация могла выжить и добиться успеха в условиях конкуренции.

Менеджеры решают, какими должны быть цели в области производительности организаций; какие методы получения продукции будут использованы в организации; какие формы стимулирования будут применяться в организации для того, чтобы заинтересовать рабочих в повышении производительности.

Основная проблема, которую необходимо преодолеть в управлении организацией, рассчитывая на ее успех, состоит в том, что сложные организации действительно сложны. Трудно представить себе, что происходит внутри самой организации и между организацией и ее внешней средой, и даже чем занимаются менеджеры. Установление общих, присущих всем характеристик, помогает сократить, уменьшить трудности чрезвычайно сложной задачи управления организацией, сведя ее до масштаба, который постижим для ума и восприятия. Обобщение позволяет нам увидеть работу руководителя в целом и взаимодействие компонентов этой работы.

Задачи повышения эффективности управления связаны с принципиальными изменениями в системе руководства предприятиями. Уменьшается роль государственной формы собственности с ее административно-командной системой управления и возрастает роль коммерческих структур с ее «горизонтальными» связями. Это требует новых знаний в организации производства и умений управлять им в условиях рыночной экономики.

На современных предприятиях, ориентированных на рыночные отношения, все реже применяется линейная система управления с ее положительными сторонами: простотой, ответственностью, действенностью, единоначалием, исполнительностью, централизмом, где орган вышестоящий выполнял весь комплекс управленческих действий по отношению к нижестоящему звену. Эту систему заменяет линейно-функциональная система или различная комбинация систем управления.

К прогрессивным системам, обеспечивающим необходимую эффективность управления, следует отнести функциональную систему, сущность которой состоит в том, что функциональные службы управления специализируются по однородным видам деятельности: планирование, маркетинг, конструирование, технология производства, нормирование труда и т. д. В такой системе происходит ослабление централизации управления, а это, в свою очередь, ведет к ряду нежелательных явлений (обезличка, многоначалие, безответственность и т. д.).

На возникших в стране новых ассоциированных предприятиях российские менеджеры стремятся к разумному сочетанию разных систем управления.

Основные показатели эффективности:

1. Доля затрат на управление в сумме общих затрат на производство и реализацию.
2. Экономическая эффективность управления как отношение прибыли предприятия к затратам на управление.
3. Отношение численности аппарата управления к численности производственного персонала.
4. Соотношение линейного и функционального персонала управления.
5. Финансовое положение предприятия (по ликвидности, по платежеспособности, по эффективности использования активов, по эффективности использования акционерного капитала, по прибыльности).

Качество работы любых систем, форм и звеньев управления, результативность принимаемых решений, уровень организации планирования и оперативного руководства требуют постоянного анализа, поскольку может случиться, что хорошо работающее предприятие «вдруг» начинает давать сбои, терять покупателей, испытывать финансовые затруднения и т. д. Причинами этого могут быть: неэффективное управление, разбалансированность звеньев управления, некомпетентность управленческого персонала и др. Поэтому необходим систематический анализ эффективности управления по нескольким направлениям и показателям.