

Тема 1
ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

1. Истоки современного менеджмента.

2. Основные школы менеджмента

1. Истоки современного менеджмента.

Менеджмент, как научная дисциплина, окончательно сформировался только к середине XX века.

В табл. отмечены основные исторические вехи развития менеджмента.

4000 лет до н.э.	Египет	Концепция планирования и контроля
1000 лет до н.э.	Китай	Концепция планирования и контроля
600 лет до н.э.	Халдейская империя	Контроль выпуска продукции и стимулирование труда
500 лет до н.э.	Китай	Стандартизация труда и систем измерения. Специализация.
400 лет до н.э.	Кипр	Изучение трудовых движений. Нормирование труда.
15 век	Италия	Стандартизация производства. Сборочные линии.
18 век	Англия	Стандартизация производства
19 век	Англия	Стандартизация труда. Нормы выработки.

Различают три стадии эволюционного развития менеджмента, которые представлены в табл.

Стадии	Содержание методов Управления	Характеристика и критерии Управления
Пионерская, 1820-1890 гг.	Традиционные методы управления, личные способности предпринимателя	Предприниматель управляет сам лично, не нанимая менеджеров, все зависит от личной инициативы и деловых качеств предпринимателя, нарастает потребность систематизации опыта управления, обучения профессии менеджера.
Организационная начало XX в.	Научный подход к организации управления, администрирование	Возникновение научной организации управления. Возрастание роли мастеров и инструкций. Учет времени и наблюдение. Нормирование труда. Развитие идеи сотрудничества работодателя с нанятым персоналом.
Интеграционная, начиная с 30-х годов	Поведенческие подходы к организации управления	Параллельно с лавинообразным развитием техники открывается значение человека. Предприятие существует как для человека в качестве покупателя, так и для человека в качестве партнера в производственной и предпринимательской деятельности.

Изменения менеджмента происходят в тесной связи с фазами промышленного развития.

Различают три основные фазы:

- эпоха массового производства;
- эпоха массового сбыта;
- постиндустриальная эпоха.

Фаза массового производства (начало XX века до 30-х годов)	Фаза массового сбыта (30-60-е годы)	Постиндустриальная фаза с середины 60-х годов
-выпуск стандартной продукции; -рынок неограничен; -критерий - низкая себестоимость; -все внимание внутри фирмы	-выпуск дифференцированной продукции; -всплеск конкуренции; -развитие маркетинга, чтобы уравновесить производство и сбыт; -внимание на имидж фирмы.	-жесткая конкуренция; -быстрое устаревание основного капитала; -интернационализация предпринимательства; -курс - решение стратегических задач, стратегический маркетинг.

В первой половине XX века получили развитие четыре четко различимые "школы управленческой мысли":

1) Школа научного управления (1885 - 1930 гг.).

Школа научного управления наиболее тесно связана с работами Л. Гилберта и Ф. Тейлора. Создатели этой школы полагали, что, используя замеры, наблюдение, логику и анализ, а также подбор людей, можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного использования.

Первой фазой методологии научного управления был анализ содержания работы и определение ее основных элементов.

Основываясь на полученной информации, представители этой школы изменяли рабочие операции, чтобы устранить лишние, непродуктивные движения и, используя стандартные процедуры и оборудование, стремились повысить эффективность работы.

Тейлору принадлежит идея расчленения производственного процесса на отдельные элементы, выявления наилучших способов выполнения каждого из них и обучение этому персонала. При этом должны отбираться наиболее способные рабочие, с которыми целесообразно проводить занятия и тренировки.

Важным вкладом этой школы было использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности труда и объемов производства. Были установлены реальные нормы выработки, а за перевыполнение этих норм предусматривалось дополнительная оплата труда.

Таким образом, представители школы научного управления, в основном, посвящали свои исследования тому, что называется управлением производством. Они занимались повышением эффективности на уровне ниже управленческого.

Тейлор сформулировал следующие принципы организации труда:

1. Детальное научное изучение отдельных действий и проведение экспериментов с целью установления закономерностей наиболее эффективной работы.
2. Тщательный отбор рабочих, их обучение.
3. Сотрудничество администрации с рабочими.
4. Почти равное распределение труда и ответственности между рабочими и управлением.

Последователь Тейлора инженер - механик Эмерсон сформулировал (1913 г.) 12 принципов эффективности:

1. Отчетливо поставленные цели.
2. Здравый смысл.

3. Компетентная консультация с целью совершенствования управления.
4. Дисциплина.
5. Справедливое отношение к персоналу.
6. Быстрый, надежный, полный, точный, постоянный учет.
7. Диспетчирование.
8. Нормы и расписания, способствующие поиску и реализации резервов.
9. Нормализация условий труда.
10. Нормирование операций.
11. Письменные, стандартные инструкции.
12. Вознаграждение за производительность.

Из отечественных представителей этой школы управления наиболее заметным был А.К. Гастев (1882-1941). Ему принадлежала популярная в 20-е годы идея "узкой базы". Смысл ее в том, что узким местом, с расшивки которого надо начинать совершенствование производства, является организация труда отдельного человека - от директора до рядового рабочего. Управление производством Гастев делил на два вида - управление вещами и управление людьми.

2) Административная (классическая) школа управления (1920 - 1950 гг.)

Специалисты административной школы начали выработать подходы к совершенствованию управления организацией в целом. Целью классической школы было создание универсальных принципов управления.

Эти принципы затронули два основных аспекта. Одним из них была разработка рациональной системы управления организацией.

Определяя основные функции менеджмента, теоретики - "классики" были уверены в том, что могут определить лучший способ разделения

организации на рабочие группы и подразделения. Традиционно такими группами считались финансы, производство и маркетинг. С этим было связано и определение основных функций управления. Главным вкладом Анри Файоля в теорию управления было рассмотрение управления как универсального процесса, состоящего из нескольких взаимосвязанных функций, таких как планирование и организация.

Вторая категория классических принципов касалась построения структуры организации и управления работниками.

А.Файоль разработал 14 принципов управления:

1. Разделение труда.
2. Власть - ответственность.
3. Дисциплина.
4. Единство распорядительства (единоначалие).
5. Единство руководства (одна программа - один руководитель).
6. Подчинение частных интересов общим.
7. Вознаграждение персонала.
8. Централизация в меру.
9. Иерархия в управлении.
10. Порядок (определенное место для каждого лица и каждое лицо на своем месте).
11. Справедливость.
12. Постоянство состава персонала.
13. Инициатива.
14. Единение персонала.

Из отечественных представителей этой школы управления следует отметить П.М. Керженцева (1881-1940). Керженцев исходил из того, что в организации деятельности людей в различных областях, в том числе и на

производстве, существует много общего. На этой основе им был выделен и раскрыт ряд общеорганизационных принципов, таких как выработка плана, руководство организацией его выполнения, учет, контроль, четкое распределение задач, прав, обязанностей внутри организации. Задачу научной организации труда он видел в получении максимального трудового эффекта при наибольшей экономии человеческой энергии и материальных затрат. Этот принцип Керженцев называл "принципом экономии".

3) Школа психологии и человеческих отношений (1930 г. - по н. в.)

Для решения управленческих задач стали привлекаться достижения наук, изучающих человека и общество: психология и социология. Социально-психологический подход к управлению дал начало так называемой школе "человеческих отношений". Школа показала важность неформальных связей, возникающих между людьми на производстве. Были изучены и раскрыты мотивы деятельности человека в процессе труда.

Мери Паркер и Элтон Мэйо – самые крупные авторитеты в развитии школы человеческих отношений.

Элтон Мэйо обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда, как считали представители школы научного управления. Было выяснено, что мотивами поступков людей часто являются не экономические стимулы, а различные потребности, которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью денег.

Основываясь на этих выводах, исследователи психологической школы полагали, что если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников будет повышаться, что будет вести к увеличению производительности. Они рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями,

включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками, предоставления им более широких возможностей общения на работе.

В развитии поведенческого направления большой вклад внесли Дуглас Мак-Грегор, Реннис Лайкерт и Фредерик Гельцберг. Эти исследователи изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства. Основной целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения ее человеческих ресурсов.

Успехи японской промышленности за последние десятилетия во многом связаны с социально - психологическими методами управления. Эти методы составляют, по сути, основу так называемого "японского метода". Эльтон Мейо сформулировал следующие принципы менеджмента:

1. Каждый работник имеет свои уникальные потребности, цели, мотивы.
2. Положительная мотивация требует учета этих уникальных особенностей.
3. На эффективность труда работника влияет его внешнее окружение.
4. Свободный и полный обмен достоверной информацией - решающий фактор управления.

4) Школа науки управления (количественная школа) (1950 г. - по н. в.).

Внедрение в сферу управленческой деятельности компьютерных средств обработки информации выдвинуло на первый план количественные подходы к решению управленческих задач. Появилась потребность получать точные ответы на производственно - экономические вопросы: как лучше распределить ресурсы предприятия (оборудование, сырье, рабочую силу, время), чтобы прийти к намеченной цели наикратчайшим и наиболее

экономичным способом? Это требовало точных оценок, то есть понадобились математические методы их расчета.

Поэтому учеными разных стран была разработана новая ветвь прикладной математики, которая получила название "Методы исследования операций". Таким образом, математика, статистика, инженерные науки внесли существенный вклад в теорию управления, так как дали возможность количественно оценить эффективность принимаемых решений.

Особенно математические методы получили развитие в следующих практических применениях:

- управление запасами;
- распределение ресурсов;
- массовое обслуживание;
- сетевое планирование;
- поиск оптимальных решений методами линейного, нелинейного и динамического программирования.

Тема 2

СУЩНОСТЬ И КАТЕГОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА

1. Понятие и содержание менеджмента

2. Характеристика основных современных моделей менеджмента

1. Понятие и содержание менеджмента

Менеджмент – это самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленной на достижение намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением экономических методов управления.

Термин «менеджмент» применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне предприятия, действующего в рыночных условиях.

Категория менеджмента – наиболее общие и фундаментальные понятия отражающие существенные свойства и устойчивые отношения в процессах управления организацией.

Состав основных категорий менеджмента:

- объекты и субъекты;
- функции;
- виды;
- методы;
- принципы.

Объектом менеджмента, его основополагающей категорией является организация – как сознательно координируемое для достижения установленных целей сообщество людей.

Природа и свойства, формальная структура и поведенческие аспекты организации как объекта управления зависят от её вида, иерархического уровня и функциональной области деятельности.

Содержание, формы и методы менеджмента зависят от иерархического уровня его осуществления в организации. Как правило, на предприятии можно выделить три иерархических уровня менеджмента: высший, средний, и нижний.

Субъекты менеджмента, менеджеры – руководители различного уровня, занимающие постоянную должность в организации и наделённые полномочиями в области принятия решений в определённых сферах деятельности организации.

Категория «менеджер» распространяется на:

- руководителей организации;
- руководителей структурных звеньев;
- организаторов определённых видов работ (администраторов).

Виды менеджмента – специальные области управленческой деятельности, связанные с решением определённых задач менеджмента.

По признаку объекта различают общий и функциональный менеджмент.

Функциональный или специальный менеджмент заключается в управлении определёнными сферами деятельности организации или её звеньев, например управление инновационной деятельностью, персоналом, маркетингом, финансами и т.п.

В любой организации общий и функциональный менеджмент существуют в органическом единстве, составляя целостную систему менеджмента. Их соотношение и сочетание определяют преобладающий тип формальной структуры организации.

По признаку содержания различают нормативный, стратегический и оперативный менеджмент.

Нормативный менеджмент предусматривает разработку и реализацию философии организации, её предпринимательской политики, определение позиции организации в конкурентной нише рынка и формирование общих стратегических намерений.

Стратегический менеджмент предполагает выработку набора стратегий, их распределение во времени, формирование потенциала успеха организации и обеспечение стратегического контроля за их реализацией.

Оперативный менеджмент предусматривает разработку тактических и оперативных мер, направленных на практическую реализацию принятых стратегий развития организации.

Сравнительная характеристика стратегического и оперативного менеджмента.

Признаки	Виды менеджмента	
	Стратегическое	Оперативное
1. Уровень иерархии	Преимущественно высший уровень менеджмента	Все уровни менеджмента с особым акцентом на средний
2. Неопределенность	Высокая степень	Низкая степень
3. Вид проблем	Преимущественно не структурированные	В основном хорошо структурированные
4. Горизонт времени	Акцент на долгосрочный, частично кратко- и среднесрочный	Акцент на кратко- и среднесрочный
5. Потребности в информации	Преимущественно внешняя	В основном внутренняя
6. Альтернативы	Спектр альтернатив широк	Спектр альтернатив ограничен
7. Объем	Концентрируется на важнейших проблемных структурных областях и подразделениях	Охватывает все направления и структурные единицы предприятия и всех участков
8. Степень детализации	Укрупненная проработка	Детальная проработка

Функции менеджмента определяют устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий или объектов их приложения.

Различают общие (формирование целей, планирование, организация и контроль), технологические (решения и коммуникации) и социально-психологические (делегирование и мотивация) функции менеджмента.

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. В менеджменте используются как общие методы и приёмы, так и специальные, отражающие специфику определенной сферы.

Фундаментальной основой современного менеджмента является использование научного подхода, системная ориентация управления и моделирование управляемых процессов

Принципы менеджмента – это общие закономерности и устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективное развитие организации.

Важнейшие принципы эффективного менеджмента:

- 1) Целостность определяет необходимость рассмотрения организации как целостной социально-экономической системы.
- 2) Иерархическая упорядоченность регламентирует уровень дифференциации процессов менеджмента в организации.
- 3) Целевая направленность постулирует приоритет целевой стратегической ориентации организации и достижение целей как важнейший критерий эффективности менеджмента.
- 4) Научная обоснованность и оптимизация формулирует необходимость использования научного подхода, широкой гаммы методов и инструментов для обоснования управленческих решений.

- 5) Сочетание централизации и децентрализации устанавливает требование рационального разделения управленческих процедур и решений на основе обоснованного делегирования полномочий и ответственности менеджеров.
- 6) Демократизация предполагает использование поведенческих инструментов менеджмента для мотивации продуктивного сотрудничества менеджеров.

Рациональное использование материальных и трудовых ресурсов предполагает достижение целей при минимуме затрат и максимуме эффективности, что осуществляется в процессе управления, когда группа сотрудничающих людей направляет свои действия на достижение общих целей на основе соответствующих мотиваций.

Конечная цель менеджмента состоит в обеспечении прибыльной деятельности предприятия путем рациональной организации производственного процесса, включая управление производством и развитие технико-технологической базы, а также эффективное использование кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации и творческой активности каждого работника.

Важнейшей задачей менеджмента является организация производства товаров и услуг с учетом спроса потребителей на основе имеющихся материальных и людских ресурсов и обеспечение рентабельности предприятия и его стабильного положения на рынке.

В связи с этим в задачи менеджмента входят:

- обеспечение автоматизации производства и подбор работников, обладающих высокой квалификацией;
- стимулирование работы сотрудников путем создания для них лучших условий труда и установления более высокой заработной платы;

- постоянный контроль за эффективностью деятельности предприятия, координация работы всех его подразделений;

- постоянный поиск и освоение новых рынков.

К задачам, решаемым менеджментом, также относятся:

- определение конкретных целей развития фирмы;
- выявление приоритетности целей, очередность и последовательность их решения;

- разработка стратегии развития фирмы — хозяйственных задач и путей их решения;

- выработка системы мероприятий для решения намечаемых проблем на различные временные периоды;

- определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;

- контроль за выполнением поставленных задач.

2. Характеристика основных современных моделей менеджмента

1) Американская модель менеджмента

Американская модель управления организацией наиболее ярко отражает традиционное направление в менеджменте. Американская модель менеджмента изначально основывается на убеждении о том, что успех организации в первую очередь зависит от «рациональной организации производства, снижения издержек за счет выявления внутрипроизводственных резервов, роста производительности труда и эффективности использования ресурсного потенциала организации».

В американской модели управления целью коммерческой организации является быстрое и максимальное получение прибыли. Причем организация готова быть проданной в любой момент своего функционирования, если это

окажется наиболее эффективным методом повышения благосостояния и обогащения ее владельцев.

Особо важное значение в американской модели управления придается реализации частного интереса, в виду того, что он является основой достижения общего блага.

Характерной национальной особенностью американской модели менеджмента является ограниченное вмешательство государства в экономику, ориентация на потребительские ценности, высокое качество жизни, а также убеждение американцев в мировом лидерстве США во всех областях деятельности современного общества, в том числе и в развитии управления.

Функциональный принцип (разделение по функциональным службам) лежит в основе формирования организационных структур в американских предприятиях. В структуре управления преобладают вертикальные коммуникации - основные информационные потоки проходят через централизованные службы и органы управления.

В американских организациях большое внимание уделяется уровню компетенции сотрудников, профессиональному выполнению ими функций, предпочтительна узкая специализация и многофункциональность персонала. В связи с этим между сотрудниками американских организаций существует жесткая конкуренция за рабочие места. Американский менеджмент поощряет и способствует быстрому развитию и продвижению работников, а его основой является формула «время - деньги».

В процессе образования и развития Соединенных Штатов состоялся американский стиль управления, специфическими характеристиками которого являются деловитость, организаторские способности, обеспечение компетентности персонала, постоянное совершенствование и модернизация

подготовки менеджеров. Формирование американского стиля управления происходило под воздействием ряда факторов, основными из которых являются отсутствие пережитков феодализма, большие иммиграционные потоки, следствием чего явилось освоение американских территорий честолюбивыми, энергичным, способными иммигрантами, привозившими на континент новые идеи и новации.

Отличительной особенностью американского менеджмента является индивидуальное принятие решений и индивидуальная ответственность за их реализацию. В случае принятия управленческого решения коллективно, информацией владеет весьма узкий круг сотрудников, что позволяет снизить риск использования сведений во вред компании.

2) Европейская модель менеджмента

Европейская модель менеджмента от американской отличается незначительно, так как США и Европа имеют достаточно близкие по своему содержанию культуры.

Как в Европе, так и США, в экономике важную роль играет формирование и развитие малых и средних предприятий, что обуславливает в некоторой мере характерные особенности европейского менеджмента.

Одним из важнейших отличий европейской модели менеджмента от американского менеджмента является сохранение заметной доли самостоятельности дочерними компаниями даже в рамках европейских крупных концернов и компаний. Причем, их самостоятельность проявляется как в отношении производственных, так и финансовых решений и внедрения инноваций. Кроме того, проблемы управления относительно небольшими по своим масштабам предприятиями в Европе наиболее актуальны, чем в США.

Одним из факторов, оказывающим прямое влияние на становление и развитие европейского менеджмента, является то, что Европа далеко не

однородна.. Причина этого заключается в области культурологи европейских стран, и, касается, прежде всего, базовых направлений их культуры и менталитета.

Еще одна характерная черта европейского менеджмента состоит также в том, что помимо увеличения доходов акционеров (учредителей) европейских компаний важным является стремление к удовлетворенности персонала, формированию и сохранению долгосрочных, взаимовыгодных отношений с деловыми партнерами (поставщиками, клиентами и т.п.). В этом и заключаются влияние культурологических различий на протекание управленческих процессов в странах Европы.

Наиболее же ярким примером проявления культурологических расхождений европейского и американского менеджмента является немецкая модель менеджмента.

Исторические особенности развития Германии, ее центральное местоположение на территории Европы, ее культурные особенности оказали существенное влияние на становление и развитие менеджмента в этой стране. К традиционным национальным отличительным чертам немцев относятся: расчетливость, скрупулезность, строгая дисциплина во всем, организованность (в т.ч. и самоорганизованность), склонность к консенсусу и общему принятию решений, несклонность к рискам и принятию малообдуманных решений, предпочтение долгосрочного планирования деятельности.

Немецкому обществу присущи высокая стабильность, развитая инфраструктура, высокий уровень подготовки и образования персонала, высокие производительность труда, научный потенциал и производственная культура в организациях. Немцы, в отличие от американцев, не стремятся к наиболее быстрому достижению результатов, что, безусловно, положительно

сказывается на всех процессах протекающих в немецких производственно-коммерческих предприятиях.

В Германии и по сей день традиционно интересы таких общественных групп как занятые, потребители, поставщики, кредиторы, превалируют над интересами акционеров. Основным отличием немецкой модели менеджмента от американской является то, что действие немецкого общества и менеджмента основывается на принципе социальной справедливости и консенсуса, который находит свое отражение в модели участия в управлении – трехсторонней системе соглашений между правительством, работодателями и профсоюзами. Особая важность в этой модели придается долгосрочным доверительным отношениям между акционерами – собственниками капитала и менеджерами. В связи с этим, можно говорить о том, что управление в Германии обуславливается институциональными факторами.

Характеризуя модель менеджмента в Германии необходимо отметить особенности развития персонала в немецких организациях. Особенностью карьерного роста немецких работников является то, что большинство высших менеджеров «поднялось» непосредственно на предприятиях, без межфирменного обмена специалистами, так как в управлении карьерой преобладает продвижение на высшие должности из верхних и средних уровней внутрифирменной иерархии, а сама карьера базируется на многолетнем опыте работы на своем предприятии по определенной специальности.

В отличие от американских большинство немецких компаний имеют ведущего акционера, который владеет блокирующим пакетом акций, причем нередко владельцем крупных пакетов акций является государство. В виду этого внимание менеджеров максимально сконцентрировано на достижении

реальных результатов деятельности, но если стратегический инвестор не собирается в зависимости от ситуации не собирается продавать свою долю, то рост капитализации теряет свою актуальность.

К новейшим тенденциям в развитии немецкой модели менеджмента можно также отнести сильное влияние на нее американского менеджмента. Принятие практически всеми немецкими компаниями концепции «рыночной стоимости капитала», способствующей переориентации показателей компаний и управленческих задач в соответствии с интересами акционеров, по сути, спровоцировало то, что немецкие компании все чаще стали переносить производство в слаборазвитые страны вопреки сложившейся традиции социальной ответственности и проводить нетрадиционные для них финансовые операции.

3) Японская модель менеджмента

Содержание японской модели менеджмента принципиально отличается от содержания менеджмента других стран. Первоочередной причиной этого отличия является исторические особенности развития, особенности национальной культуры, общественной психологии и общественно-экономического уклада страны. Концепция общественного поведения в Японии сводится к тому, что для большинства японцев интересы группы или общества значительно превалируют над личными интересами.

Японская модель менеджмента опирается на древнюю традицию мышления, которая заключается в достижении поставленной цели путем неукоснительного следования незыблемым моральным и социальным нормам. В связи с чем, главной задачей бизнеса в Японии является обеспечение комфорта членов и удовлетворение индивидуальных запросов, а основными критериями социального успеха признаны

конкурентоспособность, равенство и справедливость, инвестиции в будущее поколение, внутренняя солидарность всех членов социума и др.

Японские методы управления по своей сути отличаются от американских и европейских методов управления. Вообще, коллективизм лежит в основе японской модели менеджмента, что обусловило повсеместное использование всех морально- психологических рычагов воздействия на личность. В отличие от США и Европы, в Японии основным объектом управления являются трудовые ресурсы, в связи с чем первоочередной целью деятельности японских менеджеров является повышение эффективности работы организации в основном за счет повышения производительности труда работников. Распространена практика коллективного обсуждения вносимых предложений и коллективного принятия решений, на основе сотрудничества и компромиссов.

Японский специалист в области менеджмента Хедэки Йосихара выделяет шесть характерных признаков японского менеджмента:

1. Гарантия занятости и создание обстановки доверительности.
2. Гласность и ценности корпорации.
3. Управление, основанное на информации.
4. Управление, ориентированное на качество.
5. Постоянное присутствие руководства на производстве.
6. Поддержание чистоты и порядка.

В японских организациях наиболее распространены горизонтальные коммуникации, в виду чего организации ориентированы не на стабильный и устойчивый спрос, а на динамичный спрос для обеспечения устойчивости и гибкости организации, при этом большое внимание уделяется организационной технологии. В ее основе лежит концепция «шодзинка», т.е. системы регулирования объемов выпуска продукции за счет упорядочения и

перераспределения рабочей силы, а также гибкости производственной линии, что позволяет изменять объемы производства в соответствии со спросом на продукцию.

Большую роль в повышении эффективности компаний играют система «канбан» (система оперативного обеспечения производства ресурсами «точно в срок»), система «джидоки» (система сплошного контроля качества на каждом рабочем месте), система постоянного поиска путей улучшения качества, система «кайзен» (безопасности и эффективности труда и продукции).

Персонал рассматривается как главный конкурентный фактор в японской компании. В каждой японской компании действует единое убеждение: необходимое условие достижения стратегических целей организации заключается в постоянном развитии человеческих ресурсов организации.

Реализация стратегических целей и приоритетов развития персонала осуществляется с помощью знаменитой японской системы пожизненного найма.

Основополагающими факторами действия этой системы являются командный дух, искреннее человеческое участие, справедливое распределение прибыли среди сотрудников и посвящение работниками большей части личного времени участию в социально полезной деятельности и образованию. Причем система непрерывного обучения, подготовки и переподготовки затрагивает каждого сотрудника организации без исключения с первого и до последнего дня их занятости.

Основным недостатком японского менеджмента является то, что компания бывает порой не в состоянии обеспечить скорейшее продвижение по служебной лестнице более компетентных перспективных сотрудников и не всегда труд талантливых сотрудников оплачивается по достоинству согласно

возраста и стажа.. Кроме того, зачастую сотрудникам компании при возникновении необходимости трудно бывает поменять работу.

4) Особенности современного российского менеджмента

На становление и развитие российской системы оказали влияние национальные, исторические и социальные особенности страны, ее географическое положение. Россия возникла и по сей день находится в географической области взаимодействия восточных и западных культур, философских и религиозных моделей мироустройства. За время своего существования Россия переживала подчас коренные исторические и социальные преобразования, которые оказали огромное влияние на формирование и развитие системы управления в ней.

Основной и решающий поворот в историческом развитии России, начавшийся в середине 80-х гг. XX в., определил необходимость новой концепции экономического развития нашей страны и обусловил объективные условия формирования новой отечественной парадигмы менеджмента, отличающейся от других классических школ, так как в России за все время ее существования сложилась своя собственная система государственного и хозяйственного управления. Изменения в этой системе были продиктованы переходом страны от централизованно управляемого социалистического хозяйства к экономике рыночного типа.

В итоге многочисленных реформ был создан частный бизнес и появился новый социальный слой - собственников. Однако в России на тот момент практически отсутствовали опыт и традиции управления частным предприятием, так как отечественные руководители не обладали необходимыми знаниями и навыками управления организациями в условиях рыночной экономики, зачастую их видение в отношении управляемого объекта расходилось с реалиями. Формирование собственной модели

менеджмента тормозилось существенным отставанием России от Запада в области теории и практики менеджмента.

В настоящее время развитие российского менеджмента происходит по следующим направлениям:

1. применение западных методов управления;
2. разработка собственной российской теории менеджмента и технологии управления.

Согласно результатам исследований национальных особенностей российского менеджмента к российским национальным деловым особенностям можно отнести: ориентацию российских руководителей (менеджеров) на долгосрочные цели; превалирование отношений между людьми по отношению к бизнесу; заботу о людях как основную ценность общества, а также то, что русские люди работают для того, чтобы жить, не живут, чтобы жить.

Кроме того, характерной чертой современного российского менеджмента является проблема взаимодействия владельцев и наемных менеджеров, в виду того, что владельцы капитала предприятий неохотно доверяют управление своими средствами и имуществом наемным специалистам.

Таким образом, к характерным особенностям развития современного российского менеджмента можно отнести:

1. Недостатки нормативно-правовой базы.
2. Весьма ощутимый разрыв в доходах руководства предприятий и рядовых менеджеров.
3. Особенности многонациональной культурной среды.

В настоящее время в России отсутствует единая модель менеджмента. Российский менеджмент находится на стадии становления. Его

формирование происходит под влиянием мировых тенденций развития, обусловленных интернационализацией экономики.

Тема 3

ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА ОРГНИЗАЦИИ

1. Внутренняя среда организации и ее построение

2. Внешняя среда организации

3. Анализ и оценка деловой среды.

Организация – группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.

Организационная структура – взаимодействие подразделений организации, связанных общей целью и реализующих общую стратегию посредством распределенных между ними функций.

Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий на принятие решений между руководящими работниками предприятия, ответственными за деятельность структурных подразделений.

Основные проблемы, возникающие при проектировании организации:

- установление правильных взаимоотношений между отдельными подразделениями, что связано с определением их целей, условий работы и стимулированием;
- распределение ответственности между руководителями подразделений;
- выбор конкретных схем управления и последовательности процедур при принятии решений;
- организация информационных потоков.

Факторы, определяющие структуру организации:

- Внешняя среда.
- Технология работы в организации.
- Стратегический выбор руководства.

Структура внешней среды организации представлена на рис.

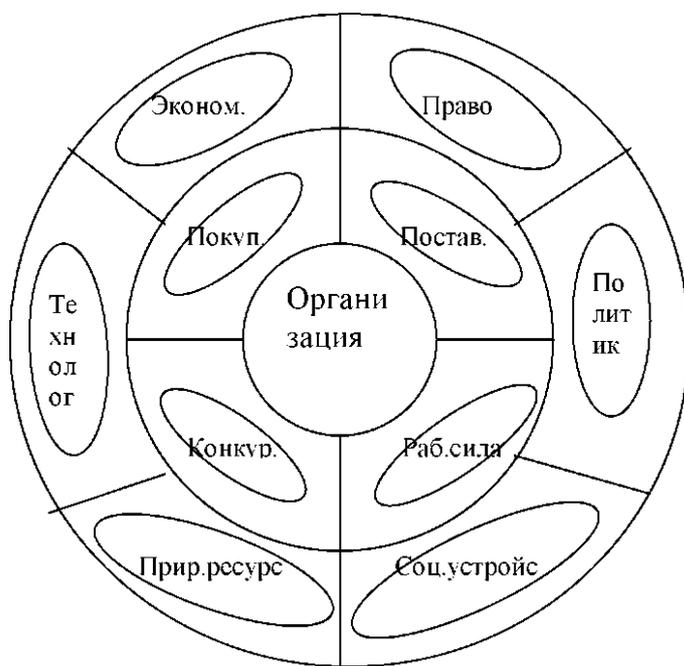


Рис. Внешняя среда организации

Все составляющие (факторы) внешней среды можно характеризовать двумя параметрами - сложностью и изменчивостью.

Сложность – количество и схожесть составляющих внешней среды, воздействующих на организацию.

Изменчивость – частота изменения факторов внешней среды, воздействующих на организацию.

Сочетания этих параметров определяют структуру организации (см. рис.).

Низкая	1	<u>Ситуация низкой неопределенности.</u> Факторов мало. Факторы похожи. Медленно меняются. Пример: производство соли.	<u>Ситуация умерен. неопределенности.</u> Факторов много. Факторы разные. Медленно меняются. Пример: нефтепереработка.	2	
	Изменчивость		<u>Ситуация умерен. выс. неопределенности.</u> Факторов мало. Факторы похожи. Быстро меняются. Пример: производство ТНП	<u>Ситуация высокой неопределенности.</u> Факторов много. Факторы разные. Быстро меняются. Пример: производство ЭВМ.	4
Высокая		3			
		Низкая	Сложность	Высокая	

Рис. Ситуации воздействия внешней среды на организацию

В ситуации низкой неопределенности:

- нет необходимости корректировать стратегию предприятия;
- взаимодействие с внешней средой упрощено.

В ситуации умеренной неопределенности:

- большое количество факторов воздействия внешней среды на организацию приводит к необходимости создания особых подразделений, взаимодействующих с внешней средой.

В ситуации умеренно высокой неопределенности:

- увеличение скорости и частоты изменения факторов внешней среды приводит к необходимости постоянной корректировки стратегии организации.

В ситуации высокой неопределенности:

- большое число факторов внешней среды, воздействующих на организацию, а также высокая частота изменения этих факторов усложняет структуру организации и требует создания подразделений, взаимодействующих с внешней средой и прогнозирующих ее изменения, а также подразделений, корректирующих стратегию организации.

Технологические процессы в организации в основном определяются следующими типами связей работ:

- складывающаяся связь;
- последовательная связь;
- взаимосвязанная связь.
- групповая связь.

Зависимость структуры организации от типа связи работ представлена на рис.

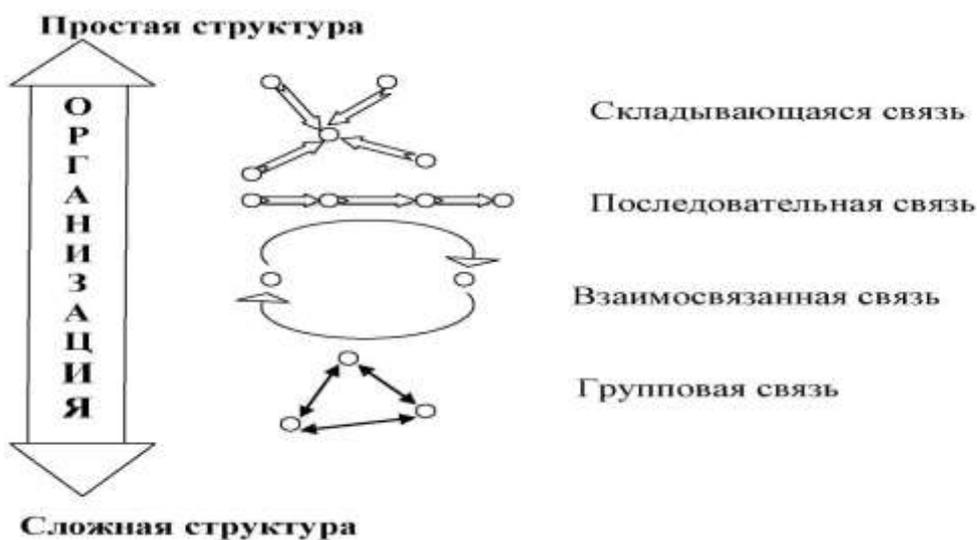
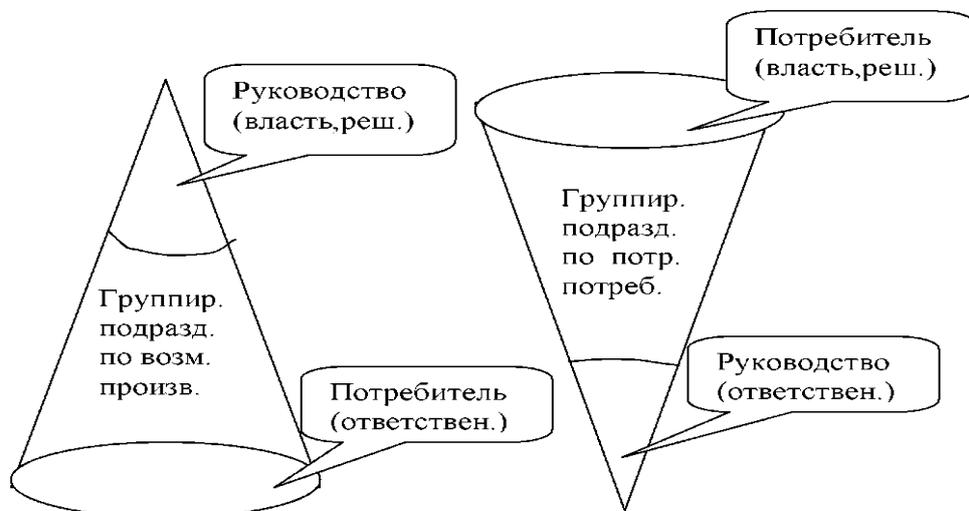


Рис. Зависимость структуры организации от типа связи работ

Стратегический выбор руководства в основном определяется отношением к потребителям. Влияние отношения к потребителям на структуру организации показано на рис.



а) ориентация на производство в) ориентация на потребителя.

Рис. Влияние отношения к потребителям на структуру организации.

Структура организации определяется следующими элементами:

- разделение труда и специализация;
- департаментизация;
- иерархия.

Горизонтальная специализация – поэтапное разделение работ в организации, начиная с поступления ресурсов и заканчивая выходом продукции.

Вертикальная специализация – разделение труда по уровням иерархии в организации.

Преимущества специализации:

- облегчает процесс формализации работ;
- упрощает процесс совершенствования;
- повышает производительность труда.

Недостатки:

- размывается общая цель организации;
- необходима усиленная координация работ;
- усиливается внутриличностная ориентация работников.

Департаментизация – группирование схожих работ и их исполнителей.

Линейная департаментизация – группирование только исполнителей, независимо от характера работ.

Такой подход обычно применяется, когда выполняемые работы однотипны.

Функциональная департаментизация – специализированные работы и их исполнители группируются вокруг ресурса.

Преимущества:

- эффективная работа функциональных отделов;
- упрощается подготовка кадров.

Недостатки:

- функционализм;
- любая смежная проблема требует вмешательства руководства.

Дивизионная департаментизация – группирование работ и их исполнителей по принципу схожести результата.

Особенностью данного подхода является создание относительно автономных частей в организации, ориентированных на продукт, программу или проект, потребителя или рынок.

В рамках подхода широко используется складывающаяся взаимозависимость между частями организации.

Преимущества дивизионной департаментизации:

- руководство освобождается от текучки и появляется время для решения стратегических задач;

- заинтересованность исполнителей в конечном результате;
- сплоченность исполнителей для достижения результата.

Недостатки:

- противопоставление целей реализации продукта общим целям организации;
- неэффективность использования ресурсов;
- затруднен контроль сверху;
- множество ролей ведет к увеличению стресса.

Матричная департаментизация – сбалансированный компромисс функциональной и дивизионной департаментизацией.

Отличительной чертой матричной департаментизации является формальное наличие у работников одновременно двух начальников, обладающих равными правами. Эта система двойного подчинения базируется на комбинации двух начал: функционального и дивизионного.

Преимущества матричной департаментизации:

- высокая эффективность с точки зрения реализации продукта и экономии ресурсов;
- способствует принятию оптимальных решений;
- формируются и укрепляются горизонтальные связи; высокая квалификация работников.

Недостатки:

- нарушен принцип единоначалия;
- трудна во внедрении.

Иерархия – расположение уровней управления в порядке подчиненности.

Уровень управления – часть организации в рамках которой и в отношении которой могут приниматься самостоятельные решения без их

обязательного согласования (пример: директор, управление, цех, участок, бригада).

Количество уровней управления определяет этажность организации.

Большая этажность ведет к потере информации, ухудшению контроля.

Малая этажность ведет к потере управляемости по причине слишком большого числа подчиненных.

Координация элементов структуры организации – совокупность устойчивых управляющих и информационных связей между элементами, реализующих стратегию организации.

Составляющие координации:

- связи в организации;
- масштаб управляемости и контроля;
- распределение прав и ответственности;
- централизация и децентрализация;
- дифференциация и интеграция.

Связи в организации:

- Вертикальные и горизонтальные.
- Линейные и функциональные
- Формальные и неформальные.

Вертикальные связи – соединяют иерархические уровни в организации, отражают распределение полномочий.

Горизонтальные связи – связи между равными по иерархии подразделениями организации. Необходимы для эффективного взаимодействия частей организации на одном уровне управления при решении смежных проблем.

Получили особенное развитие в матричной департаментизации.

Линейные связи – отношения, в которых начальник реализует свои властные права и осуществляет прямое руководство подчиненными. Эти связи организованы сверху вниз и выступают в форме приказа, распоряжения, команды.

Функциональные связи – направлены снизу вверх и выступают в форме совета, рекомендации, отчета.

Формальные связи – это связи, регулируемые установленными и принятыми в организации целями, политикой и процедурами. Служат основой должностных инструкций и носят заданный характер.

Неформальные связи – в основе лежат отношения не между должностями, а между конкретными людьми. Являются реакцией на плохое приспособление организации к изменениям внешней и внутренней среды.

Масштаб управляемости – количество подчиненных, которым может эффективно управлять руководитель.

Масштаб управляемости ограничен возможностями руководителя эффективно перерабатывать информацию, поступающую от подчиненных.

Типы межличностных контактов руководителя и подчиненных:

- прямые двусторонние;
- прямые множественные;
- комбинированные (перекрестные).

В настоящее время считается, что для высшего звена организации число подчиненных у одного руководителя не должно превышать семи. В нижнем звене организации масштаб управляемости может быть до 20 - 30 подчиненных работников.

Выделяются два типа масштаба управляемости:

- узкий;
- широкий.

Узкий масштаб управляемости характеризуется минимальным количеством подчиненных у одного руководителя, что ведет к увеличению этажности организации.

Преимущества:

- простой контроль за непосредственными подчиненными;
- сравнительно простой информационный обмен на одном уровне управления.

Недостатки:

- с увеличением этажности увеличивается искажение распорядительной и отчетной информации, передаваемой по линейным и функциональным связям.

Широкий масштаб управляемости – максимально возможное количество подчиненных и минимальная этажность.

Оптимальность масштаба управляемости зависит от многих факторов, как внутренних, так и внешних. Каждый руководитель сам выбирает масштаб управляемости.

Принципы распределения прав и ответственности:

1. Принцип единства подчинения.
2. Принцип двойного или множественного подчинения.

Принцип единства подчинения заключается в том, что работник получает распоряжения, относящиеся к выполняемой работе, только от одного начальника. Согласно этому принципу права и ответственность вышестоящего руководителя поглощают только часть прав и ответственности нижестоящего руководителя.

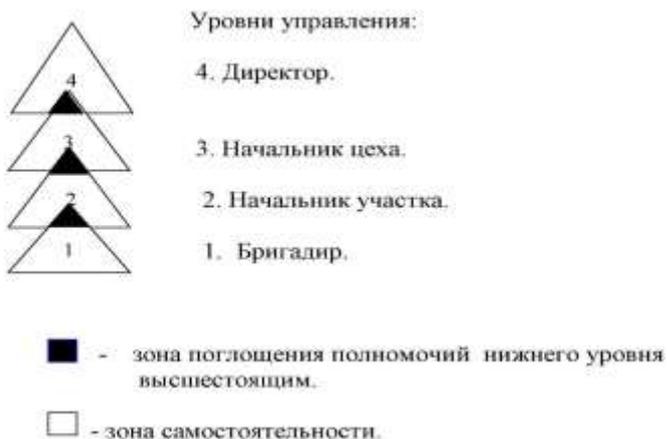


Рис. Пример принципа единства подчинения.

Такая система отличается высокой четкостью и фиксацией прав и ответственности руководителя каждого уровня.

Недостатки:

- в рамках функциональной департаментизации ослабляются функциональные права;
- инерционная в экстремальных ситуациях.

Двойное или множественное подчинение – права и ответственность вышестоящего руководителя полностью поглощают права и ответственность всех нижестоящих руководителей.



Рис. Пример принципа множественного подчинения.

При такой системе права и ответственность расплывлены между многими уровнями организации, зоны самостоятельного принятия решения практически отсутствуют, что значительно снижает инициативу руководителей, но в кризисной ситуации такая система очень эффективна за счет малой инерционности.

Централизация – концентрация прав принятия решений, сосредоточение внешних полномочий на верхнем уровне руководства организацией.

Децентрализация – передача ответственности за ряд ключевых решений и передача, соответствующих этой ответственности, прав на нижние уровни управления организацией.

Проблема выбора между централизацией и децентрализацией - это проблема выбора оптимальной конструкции организации.

При проектировании организации на выбор между централизацией и децентрализацией могут влиять следующие факторы:

1. Капиталоемкость принимаемых решений - в регулирующих документах организации указывается конкретная сумма, в пределах которой руководитель уровня может принимать самостоятельные решения.
2. Размеры предприятия.
3. Философия управления руководящего состава.
4. Стремление частей организации к самостоятельности.
5. Наличие соответствующих кадров.
6. Развитие техники контроля.
7. Степень разделения труда в организации.
8. Тип предпринимательства.
9. Изменения внешней среды.

Дифференциация – означает деление в организации работ между ее подразделениями таким образом, чтобы каждая из работ получила определенную степень завершенности в рамках данного подразделения.

Интеграция – уровень сотрудничества, существующего между частями организации и обеспечивающего достижение общей цели с учетом требований, предъявляемых внешним окружением.

Степень дифференциации частей организации отражает уровень конфликта между ними, а интеграционный механизм снижает этот уровень. Тем самым повышается эффективность организации при взаимодействии с внешней средой.

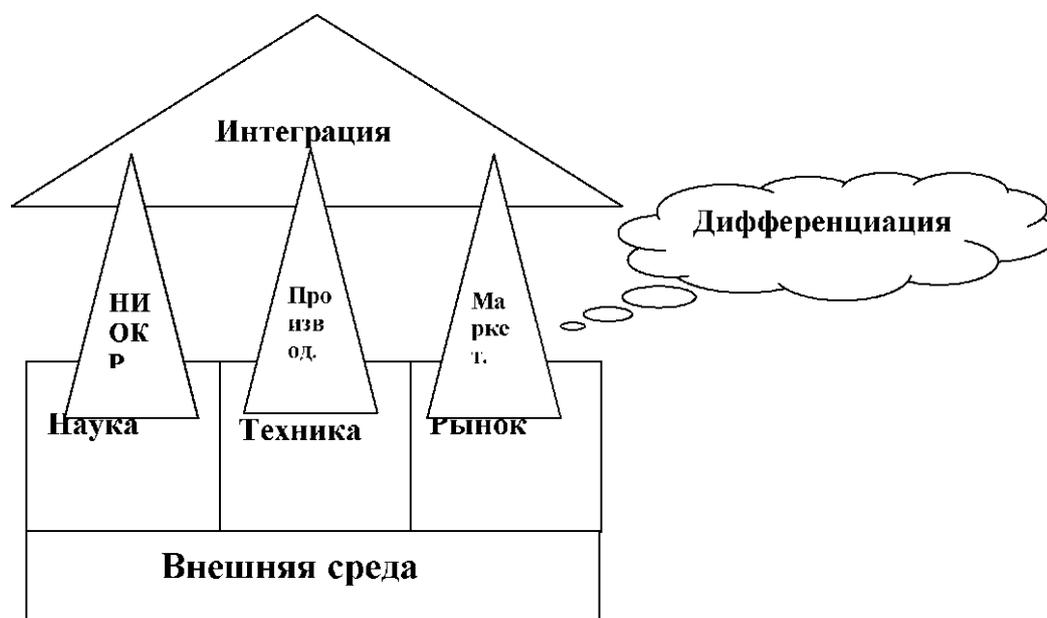


Рис. Соотношение дифференциации и интеграции в организации.

Совокупность внутренних элементов организации (объектов, процессов), так называемых внутренних переменных, придающих ей специфическое лицо, образует ее внутреннюю среду организации.

Внутренняя среда организации представляет собой совокупность, сочетание следующих основных составляющих:

- Структура организации отражает сложившееся в организации выделение отдельных подразделений, связи между этими подразделениями и объединение подразделений в единое целое.

- Технология, включающая в себя технические средства и способы их комбинирования и использования для получения конечного продукта, создаваемого организацией, является предметом самого пристального внимания со стороны менеджмента.

- Кадры являются основой любой организации. Без людей нет организации. Организация живет и функционирует только потому, что в ней есть люди. Люди в организации создают ее продукт, они формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является организация.

- Организационная культура, являясь всепронизывающей составляющей организации, оказывает сильное влияние как на ее внутреннюю жизнь, так и на ее положение во внешней среде.

2. Внешняя среда организации

Организация в условиях рыночных отношений является открытой системой, способной взаимодействовать с окружающей ее внешней средой в различных аспектах - информационном, вещественном и т. д.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее жизнедеятельности, внутреннего потенциала на должном уровне.

Организация должна получать из внешней среды необходимое оптимальное количество качественной информации.

Факторы внешней среды оказывают влияние на все элементы и процессы внутри организаций, в то же время они в значительной мере релевантны по отношению к операциям организаций.

Все факторы можно разделить на две основные группы.

Первую составляют факторы общего внешнего окружения (макросреды) организаций, которые не связаны непосредственно с конкретной организацией. Влияние этих факторов является более или менее одинаковым для многих организаций. Основные из таких факторов:

- состояние экономики государства;
- социокультурные факторы;
- природно-географические условия;
- законодательная система;
- кредитно-финансовая политика;
- уровень развития техники и технологий;
- мировой рынок и т. д.

Ко второй группе относятся факторы непосредственного (делового) окружения организаций, которые непосредственно связаны, взаимодействуют с ними. Это:

- потребители;
- конкуренты;
- поставщики;
- деловые партнеры;
- органы системы государственного регулирования;
- источники «силового давления» на организации;
- профсоюзы и т. д.

Влияние факторов внешней среды на деятельность организаций весьма сложно, неоднозначно и изменчиво. Причем указанные факторы находятся в

состоянии тесного взаимовлияния, изменение в одном из них приводит к изменениям в других.

В современных российских условиях внешняя среда организаций — хозяйствующих субъектов в целом характеризуется прежде всего следующим:

- непредсказуемостью;
- быстрыми изменениями;
- значительной неопределенностью;
- сложной структурой;
- некоторой агрессивностью.

3. Анализ и оценка деловой среды.

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы.

Анализ внешней среды помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.

Анализ покупателей как компоненты непосредственного окружения организации в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может

рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависят эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией продукта.

Поставщики материалов и комплектующих изделий, если они обладают большой силой, могут поставить организацию в очень сильную зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщиков очень важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность и их потенциал с тем, чтобы суметь построить такие отношения с ними, которые обеспечивали бы организации максимум силы во взаимодействии с поставщиками.

Изучение конкурентов, т.е. тех, с кем организации приходится бороться за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Данное изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы.

Анализ рынка рабочей силы направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении организации необходимыми для решения своих задач кадрами. Организация должна изучать рынок рабочей силы как с точки зрения наличия на нем кадров необходимой специальности и квалификации, необходимого уровня образования, необходимого возраста, пола и т.п., так и с точки зрения стоимости рабочей силы.

Важным направлением изучения рынка рабочей силы является анализ политики профсоюзов, имеющих влияние на этом рынке, так как в ряде случаев они могут сильно ограничивать доступ к необходимой для организации рабочей силе.

Тема 4

Типы и виды организаций

1. Типы организаций
2. Виды организаций

1. Типы организаций

КЛАССИЧЕСКИЕ ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИЙ

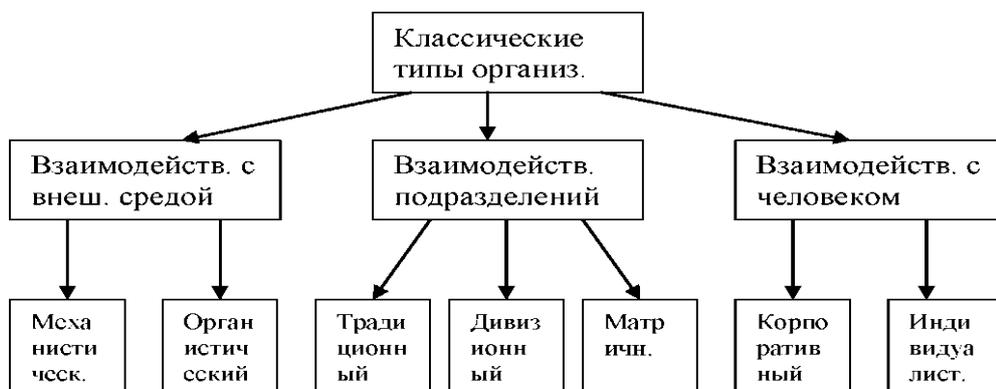


Рис. Классификация классических типов организации.

Механистический тип характеризуется использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархией власти в организации.

Такой тип организации может эффективно действовать в условиях несложной и нединамичной внешней среды. Свои преимущества, а именно:

универсальность, предсказуемость и производительность,- организация механистического типа может реализовать при следующих условиях:

- общая цель организации, и ее задачи известны и достаточно просты, для того чтобы выполнить их с использованием централизованного планирования;
- работа в организации может делиться на отдельные операции;
- исполнение работы достоверно измеряется;
- денежное вознаграждение мотивирует работника;
- власть руководителя признается как данная свыше и законная.

Органический тип характеризуется слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией и участием работников в принятии решений, широко определяемой ответственностью в работе, гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней управления.

Организации такого типа эффективны в условиях сложного и динамичного внешнего окружения и характеризуются:

- неопределенностью целей и задач;
- широкой специализацией в работе;
- размытостью уровней управления;
- неформальностью отношений.

Традиционная организация является комбинацией линейной и функциональной департаментизации.

Основой этой схемы являются линейные подразделения, осуществляющие в организации основную работу и обслуживающие специализированные функциональные подразделения.

Проблемы, возникающие по мере роста таких организаций:

1. Увеличение масштаба управляемости чревато ростом неуправляемости организации.
2. Ограничение горизонтальных связей.
3. Плохая адаптация к изменениям внешней среды.
4. Текучесть кадров.

Дивизионная организация является реализацией дивизионной департаментизации.

Эта схема широко используется в условиях многопродуктового производства или в многонациональных компаниях. Она хороша при расширении организации и эффективного осуществления управления разными видами деятельности и на разных рынках.

Недостатки:

- несбалансированность целей;
- централизованное распределение ключевых ресурсов приводит к конфликтам между подразделениями;
- затруднена карьера.

Матричная организация реализует матричную департаментизацию.

Матричные организации эффективно функционируют только при органическом подходе, который обеспечивает большие возможности при проектировании горизонтальных и неформальных связей, являющихся атрибутами матричной департаментизации.

Матричные организации создаются тогда, когда необходим высококачественный результат по большому количеству проектов в области высоких технологий.

Проблемы:

- тенденция к анархии;
- борьба за власть;

- сложный контроль;
- трудности в принятии решений.

Корпоративная организация – замкнутые группы людей с ограниченным доступом, максимальной централизацией и авторитарностью руководства, противопоставляющие себя другим социальным общностям на основе своих узкокорпоративных интересов.

Индивидуалистский тип организации – свободное, открытое и добровольное объединение людей, осуществляющих совместную деятельность. Коллективная собственность в таких организациях - не собственность всех, а собственность каждого.

Прогресс информатизации разрушил замкнутость организаций. Появились новые типы организаций:

1. Эдхократические.
2. Многомерные.
3. Партиципативные.
4. Предпринимательского типа.
5. Организации, ориентированные на рынок.

Эдхократическая организация – это организация с высокой степенью свободы в действиях работников при решении возникающих проблем.

Ключевыми элементами эдхократической конструкции являются:

- работа в областях с высокой или сложной технологией, требующая творчества и эффективной совместной работы;
- работники являются высококвалифицированными экспертами в своем деле, выполняют сложные производственные операции и умеют эффективно взаимодействовать друг с другом;
- структура организации органическая, преобладают неформальные и горизонтальные связи;

- иерархическое построение постоянно меняется;
- право принятия решений и власть основаны на экспертных знаниях;
- система вознаграждения основана на вкладе работника, его компетенции и степени участия в общей работе.

Многомерная организация основана на автономных рабочих группах, выполняющих задачи:

- обеспечение производственной деятельности необходимыми ресурсами;
- производство для конкретного потребителя или рынка;
- обслуживание конкретного потребителя.

Эти автономные группы получают статус центра прибыли. Бюджеты разрабатываются самими подразделениями, руководство только инвестирует в них средства.

Основные преимущества многомерных организаций:

- отсутствует необходимость в проведении реорганизаций;
- подразделения можно создавать, ликвидировать или модифицировать без серьезных изменений положения других подразделений;
- полномочия максимально делегируются при ведущей роли руководителя организации;
- к каждому подразделению применяется унифицированная, четко фиксируемая и легко измеряемая мера эффективности - получаемая прибыль.

Партисипативная организация – это организация, построенная на участии работников в управлении, которое предполагает:

- участие в принятии решений;
- участие в установлении целей;
- участие в решении проблем.

Различаются три степени участия:

- выдвижение предложений;
- выработка альтернатив;
- выбор окончательного решения.

Первая степень не требует введения структурных и других изменений в традиционную организацию.

Вторая степень требует появления в организации специальных структур, которые могли бы эффективно решать проблему. На практике это выражается в создании временных или постоянных комитетов или комиссий, которым поручается выполнять данную работу.

Третья степень предполагает, что участие в управлении осуществляется в форме работы специальных советов (научно-технического, технико-экономического и управленческого характера). Решения таких советов нередко бывают обязательными для тех руководителей, при которых они создаются.

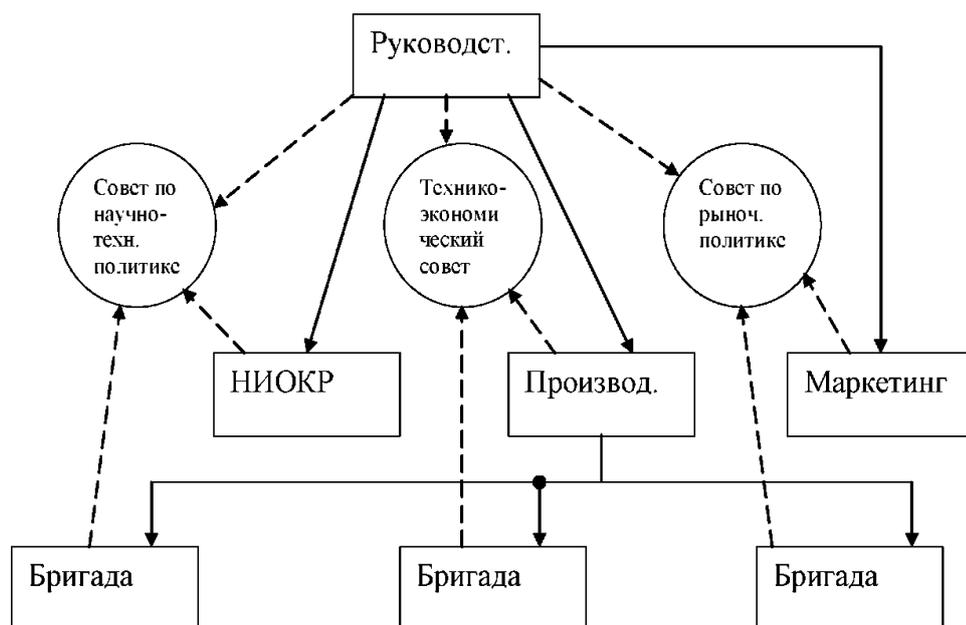


Рис. Структура партисипативной организации третьей степени.

Функции советов:

1. Несут ответственность за координацию деятельности подразделений, подчиненных руководителю, к которому относится этот совет.
2. Отвечают за интеграцию деятельности подразделений, представленных в нем, с деятельностью вышестоящих и нижестоящих уровней управления.
3. Определяют политику представленных в них подразделений.

Преимущества партисипативных организаций:

- повышается качество принимаемых решений;
- улучшается анализ внешней среды;
- развивается творческое отношение к труду;
- улучшаются коммуникационные связи по вертикали и горизонтали;
- появляется чувство собственника у работников, тем самым повышается мотивация деятельности;
- улучшается трудовая мораль.

Проблемы:

- коллективный контроль действий руководителя развивает у него популистские качества;
- партисипативные структуры трудно перестраиваются.

Предпринимательская структура – это организация ориентированная на развитие путем:

- создания реальных экономических ценностей на устойчивой и постоянной основе в условиях поиска и реализации всех имеющихся возможностей;
- мотивации работников к принятию ими на себя ответственности за создание экономических ценностей.

Действует в условиях постоянной балансировки между выгодой и риском.

Характеристики предпринимательской организации:

1. Больше рассчитывает на имеющиеся возможности, чем на контролируемые ресурсы.
2. Реализация возможностей и использование для этого ресурсов чаще осуществляется на краткосрочной, эпизодической и поэтапной основе.
3. Структура управления характеризуется малым количеством уровней и гибкостью.
4. Деятельность организации оценивается не на основе производительности, а на основе эффективности.
5. Мотивация деятельности строится на поиске возможностей и достижении результата.
6. Базируется на индивидуальной инициативе.
7. Развивается по многим направлениям.

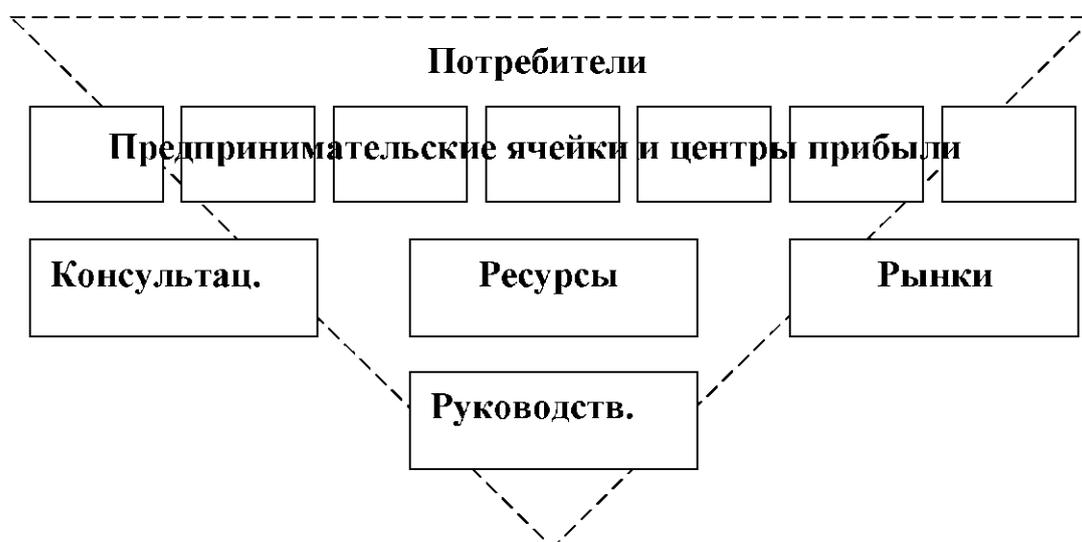


Рис. Структура предпринимательской организации.

Организация, ориентированная на рынок – характеризуется группированием всех ее частей вокруг рынка.

По характеру взаимодействия с внешней средой это органический тип.

По характеру взаимодействия частей организации - это либо развитая дивизионная, либо реальная матричная структура.

По характеру взаимодействия с человеком - это индивидуалистская организация.

Структура рыночно ориентированной организации:

1. Связи формируются под воздействием отношений организации с потребителем, а не между функциями.
2. Вместо жесткой иерархии - автономные группы со статусом центра прибыли.
3. У руководства только ключевые функции: исследование, кадры, финансы.
4. Система сквозного планирования и доведение всей информации до каждого работника.
5. Решения максимально приближены к потребителю - уровень автономных групп.

2.Виды организаций

Организационно-правовые формы предприятий:

Юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственности обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Юридические лица должны иметь самостоятельный баланс или смету.

Коммерческими организациями признаются юридические лица, преследующие в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли, которая может распределяться между участниками.

Некоммерческими признаются организации, для которых извлечение прибыли не является основной целью их деятельности и, которые не распределяют полученную прибыль между участниками.

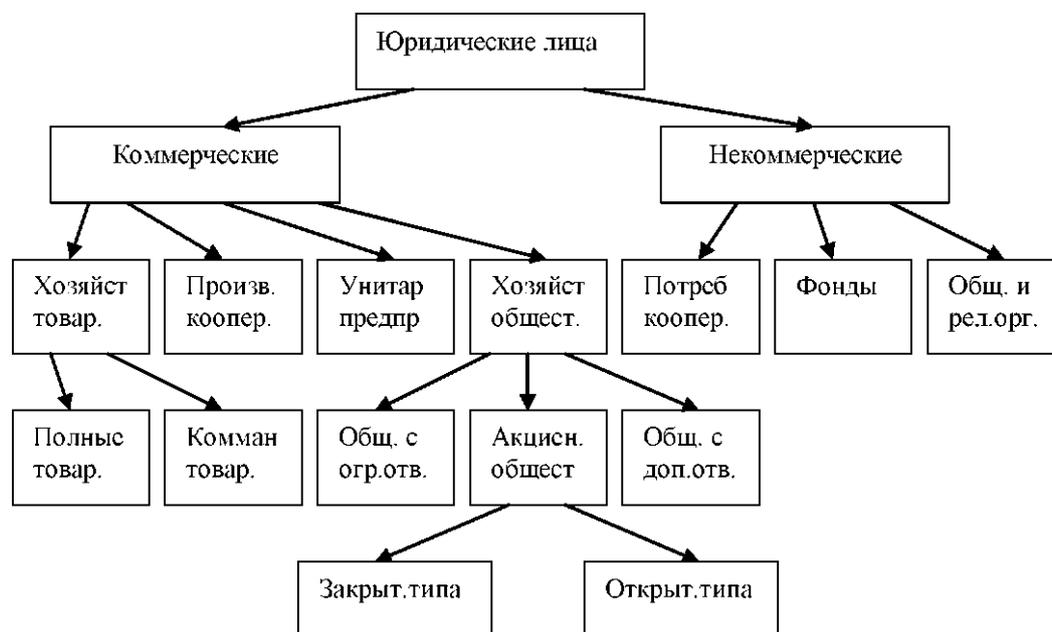


Рис.. Классификация юридических лиц.

Производственным кооперативом (артелью) признается добровольное объединение граждан для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом или ином участии и объединении его участниками имущественных паевых взносов.

Унитарным предприятием признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. Имущество унитарного предприятия является неделимым, не может быть распределено по видам, долям, паям, в том числе между работниками предприятия.

Функционирование унитарного предприятия возможно лишь на основе государственной и муниципальной собственности.

Хозяйственными товариществами и обществами признаются коммерческие организации с разделенным на доли учредителей уставным капиталом, причем товариществом является объединение лиц, а обществом - объединение капиталов.

Полные товарищества характеризуются следующими параметрами:

- действия любого из участников признаются действиями товарищества в целом;
- при недостатке имущества самого товарищества для покрытия образовавшихся долгов кредиторы могут обратиться за взысканием на иное, личное имущество участников товарищества, причем любого из них.

В командитном товариществе наряду с участниками с полной ответственностью появляются командисты (вкладчики), рискующие только своими имущественными взносами в капитал товарищества, но не несущие никакой ответственности по его долгам.

В обществах с ограниченной ответственностью уставной капитал поделен на вклады (доли) участников, которые не несут ответственности по долгам общества, а лишь рискуют утратить свои вклады. Уставной капитал ООО не может быть менее 100 - кратного размера минимальной месячной оплаты труда, установленного законодательством.

В обществах с дополнительной ответственностью возможна ответственность участников по долгам общества своим личным имуществом, но не всем, как в полных товариществах, а лишь в одинаковом для всех участников кратном размере к сумме внесенных ими вкладов в соответствии с тем, как это определено учредительными документами самого общества.

В акционерном обществе уставной капитал изначально поделен на одинаковые доли, каждая из которых выражена ценной бумагой - акцией.

В закрытом акционерном обществе все акции общества распределяются только между учредителями или заранее определенном кругом лиц.

Открытое акционерное общество проводит свободную продажу своих акций, а его участники отчуждают свои акции без согласия других акционеров.

Формы интеграции юридических лиц:

- Концерны.
- Корпорации.
- Холдинговые компании.
- Консорциумы.

Концерн – объединение промышленных фирм, организаций транспорта, торговли, строительства, которые объединены производственным циклом.

Корпорация – акционерное общество, управляющее крупным производством. Состоит, как правило, из материнской компании и целой сети дочерних предприятий в виде отделений, представительств, филиалов.

Холдинговая компания является организацией, создаваемой с целью владения контрольным пакетом акций других компаний для осуществления контрольно-управленческих функций. Возможна только в виде открытого АО.

Консорциум – временное объединение, которое создается для осуществления крупных программ и совместного проведения финансовых операций. После завершения программы консорциум распадается.

В консорциум входят юридические самостоятельные лица.

Тема 5

ФУНКЦИИ, МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ МЕНЕДЖМЕНТА

- 1. Функции менеджмента**
- 2. Классификация методов менеджмента**
- 3. Инструментарий менеджмента организации**
- 4. Организационно-методическое и нормативно-правовое обеспечение менеджмента**

1. Функции менеджмента

Функции менеджмента определяют устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий или объектов их приложения.

Они характеризуют общие задачи и направления управленческих работ, состав и содержание которых в наименьшей степени зависит от специфики конкретной организации (её отраслевой принадлежности, размера, организационно-правовой формы и т.п.).

Дифференциация функций менеджмента позволяет выделить отдельные задачи и виды управленческой деятельности и регламентировать рациональные правила и процедуры их осуществления.

Рассмотрение менеджмента как совокупности и процесса взаимосвязанных функций обеспечивает синтез различных школ научного управления и возможность реализации ситуационного подхода при принятии управленческих решений.

Различные концепции менеджмента предусматривают большое разнообразие состава и содержания функций менеджмента.

При системном рассмотрении можно выделять три группы функций менеджмента, наиболее общие для всех видов организаций и любых условий функционирования:

- общие функции менеджмента;
- социально-психологические функции менеджмента;
- технологические функции менеджмента.

Общие функции менеджмента отражают содержание основных стадий процесса управления деятельностью организации на всех иерархических уровнях. Успешный менеджмент в любой организации должен предусматривать осуществление следующих общих функций:

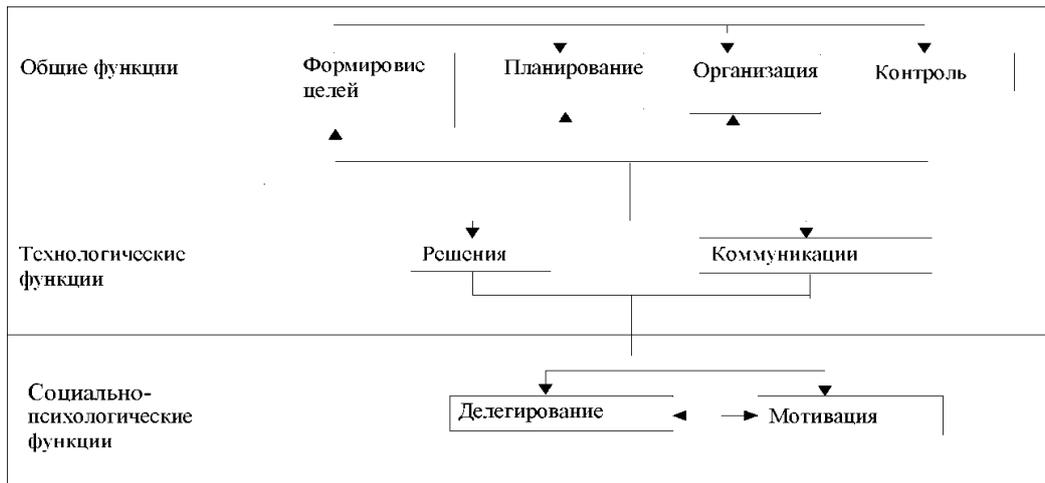
- формирование целей;
- планирование;
- организацию;
- контроль.

Социально-психологические функции менеджмента связаны в основном с характером производственных отношений в коллективе. Они содержат две разновидности функций: делегирование и мотивацию.

Технологические функции менеджмента выделяют два основных вида деятельности, составляющих содержание технологии труда менеджера любого уровня иерархии: решения и коммуникации.

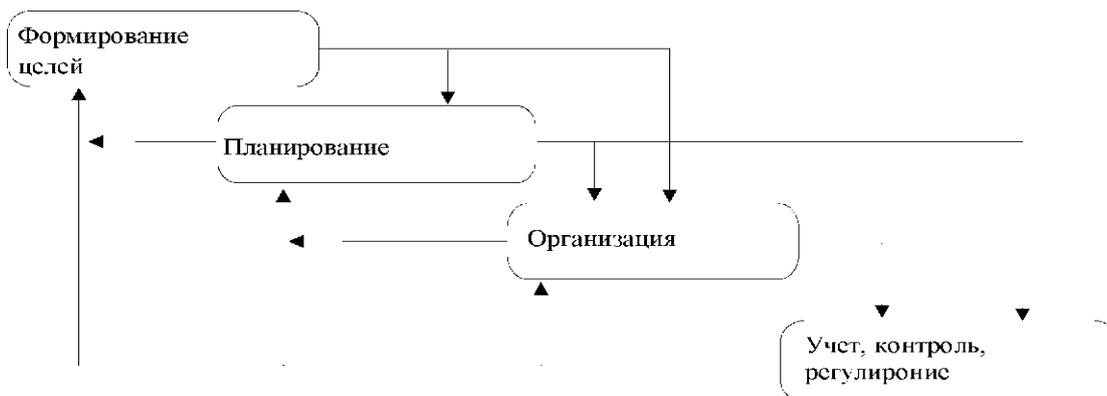
Общие, социально-психологические и технологические функции, взаимно дополняя друг друга, создают целостную систему менеджмента, позволяющую дифференцировать методы и приёмы управленческого воздействия на деятельность организации, специализировать органы управления и труд отдельных менеджеров.

Система функций менеджмента



Общие функции отражают общий порядок управления деятельностью организации. Они в одинаковой степени необходимы как в рамках стратегического, так и в рамках оперативного менеджмента.

Взаимосвязь общих функций менеджмента



Процесс управления в соответствии с принципиальной схемой общих предметных функций начинается с формирования системы целей и задач деятельности организации на определённый период времени. Затем осуществляется планирование мероприятий, направленных на достижение установленных целей развития.

Реализация запланированных мероприятий требует создания определённых организационных структур, привлечения исполнителей, координации их работы во времени и в пространстве. Успешное выполнение предусмотренных мероприятий в рамках принятых организационных структур требует учёта, постоянного контроля за ходом осуществляемых процессов и регулирования деятельности организации.

Для реализации каждой из общих функций менеджмента в организации формируются определённые коммуникационные связи и подготавливаются управленческие решения. Они являются инструментальной (технологической) базой общих функций менеджмента.

Поведенческие аспекты реализации общих функций менеджмента формируют на предприятии его социально-психологические функции: делегирование и мотивация.

Социально-психологические функции менеджмента обеспечивают регулирование отношений между людьми, возникающих в процессе функционирования организации; в современных условиях они нередко становятся решающим специфическим фактором успеха предпринимательской деятельности организации.

К социально-психологическим функциям менеджмента относятся делегирование и мотивация.

Обе эти функции позволяют определить состав задач и полномочий каждого из участников осуществляемых процессов и сформировать наиболее благоприятные условия его деятельности, стимулирующие получение высоких результатов.

Делегирование как функция менеджмента означает процесс задач и определения компетенции лицу или группе лиц, принимающих на себя ответственность за их осуществление.

Задачи формулируют конечные или промежуточные результаты деятельности участника или руководителя подразделения.

Компетенция означает ограниченное право сотрудника или подразделения использовать средства и ресурсы предприятия для выполнения установленных задач.

Ответственность означает обязательство лица или подразделения выполнять установленные задачи в рамках предоставленных полномочий, т.е. прав и ресурсов.

Мотивация как функция менеджмента означает процесс стимулирования всех участников деятельности организации, направленный на достижение установленных целей развития организации.

Мотивация связана с использованием ряда специфических категорий и понятий, относящихся как к отдельному человеку, так и коллективу людей, т.е. организации.

Потребности – это основополагающая категория классических и современных концепций мотивации, означающая осознанное ощущение недостатка чего-либо или его отсутствие.

Побуждение в мотивационном механизме - это проявленное стремление к удовлетворению осознанных потребностей, т.е. мотивы целенаправленной деятельности.

Побуждения человека или коллектива проявляются в мотивационном поведении, т.е. поведении, направленном на реализацию осознанных и принятых мотивов.

Стремление к достижению цели становится стимулом всей деятельности сотрудника или коллектива.

Стимул в мотивационном механизме - это результат, к которому направлены побудительные мотивы деятельности сотрудника. Оценка

достижения этого результата человеком ощущается через получаемое вознаграждение.

Вознаграждение – это материальная или моральная (психологическая) оценка результата удовлетворения потребности, т.е. всего процесса мотивации. Вознаграждение, как оценка, может носить внешний (со стороны руководителя. организации) и внутренний (как самооценка удовлетворения от работы) характер.

Технология управления - это приёмы, способы и порядок (последовательность, регламент) выполнения процесса управления в целом и составляющих его функций. В процессе любой технологии предмет труда преобразуется в продукт труда.

Предмет менеджмента как система отношений с подчинёнными и клиентурой проявляется в общем предмете управленческого труда - информации, обеспечивающей принятие управленческих решений. Поэтому по отношению к предмету труда технологией управления являются совокупность и последовательность способов работы с информацией при осуществлении функций управления.

Технологические функции менеджмента характеризуют содержание процессов и методов управления.

Они содержат два главных компонента: коммуникации и решения.

Коммуникации в менеджменте - это обмен информацией при подготовке и обеспечении реализации управленческих решений.

Коммуникация, как функция менеджмента, занимается рациональной организацией информационных потоков на предприятии с целью эффективного управления инновационными процессами. Основные задачи коммуникаций в менеджменте:

-определение и планирование потребности в информации для каждого звена управления на предприятии;

-организация информационного обеспечения системы управления на предприятии;

-формирование рациональных способов и процедур подготовки и реализации управленческих решений;

-разработка и внедрение прогрессивных информационных технологий в управлении инновациями на предприятии;

-координация и контроль управленческих решений, обеспечение исполнительской дисциплины на предприятии;

-разработка и реализация единой технической политики в области информационных технологий в управлении на предприятии.

Управленческое решение – один из главных инструментов выработки и реализации эффективной концепции менеджмента в организации.

Основные требования, предъявляемые к управленческим решениям:

-целевая направленность: решения должны быть направлены на достижение определённых целей развития;

-иерархическая субординация: решения менеджера должны соответствовать делегированным ему полномочиям;

-обоснованность: решения должны иметь объективное обоснование рациональности;

-адресность: решения должны быть ориентированы в пространстве и во времени, т.е. направлены на конкретного исполнителя и ограничены по времени;

-обеспеченность: решения должны предусматривать необходимые ресурсы и устанавливать источники их получения;

-директивность: решения должны быть обязательными для исполнения и носить плановый характер.

Состав основных решений по функциям менеджмента.

Функция менеджмента	Типичные управленческие решения
Формирование целей	Принятие миссии предприятия. Формирования целевых параметров. Принятие стратегической концепции предприятия. Утверждение целевых параметров проекта.
Планирование	Формирование тематического плана НИОКР. Утверждение календарного графика работ по проекту. Утверждение сметы затрат по проекту. Формирование производственной программы предприятия. Утверждение штатного расписания по подразделениям. Запрос кредитных средств на инновации. Принятие финансового плана предприятия. Утверждение плана реализации продукции.
Организация	Создание предприятия. Выбор организационно-правовой формы предприятия. Принятие организационной структуры предприятия. Утверждение положений о службах предприятия и должностных инструкций. Создание новых или упразднение существующих подразделений предприятия. Открытие филиала или дочерней фирмы предприятия.
Контроль	Оценка состояния работ по проекту. Оценка финансового состояния предприятия. Анализ работы служб и подразделений предприятия. Распоряжение об изменении сроков проведения работ по проекту. Установление порядка оценки деятельности исполнителей. Оценка исполнения стратегической концепции

2 Классификация методов менеджмента

Методы управления - это способы, приемы, средства воздействия на управляемый объект для достижения целей организации.

Различают методы управления и методы процесса управления. Методы управления характеризуют законченный процесс воздействия на объект

управления; методами процесса управления выполняются лишь отдельные работы. Различают также методы прямого и косвенного воздействия, формальные и неформальные. При использовании методов прямого воздействия предполагается получить непосредственный результат воздействия; методами косвенного воздействия создаются условия для достижения высоких результатов. Соотношение методов формального и неформального воздействия отражает характерные черты стиля управления.

По характеру воздействия на поведение работников выделяют три основных класса методов достижения целей: экономические, административные (организационно-распорядительные) и социально-психологические.

Экономическое воздействие основано на использовании экономических, главным образом, материальных интересов.

Экономические методы управления – это совокупность мер, обеспечивающих рациональное использование экономических законов в хозяйственной деятельности, ориентирующих сельскохозяйственные предприятия и их работников в нужном для общества направлении посредством экономических рычагов и стимулов.

В систему экономических методов управления производством включают: планирование, коммерческий (хозяйственный) расчет, материальное стимулирование, систему ценообразования, кредитование, анализ хозяйственной деятельности и др.

Система экономических методов управления многообразна, включает такие экономические рычаги, как планирование (стратегическое, индикативное, текущее, перспективное) и прогнозирование, стимулирование, ценообразование, финансово-кредитная система, налоги, страхование, лизинг и т. д.

Важнейшим инструментом управления производственной деятельностью являются организационно-распорядительные (административные) методы воздействия. С их помощью осуществляются регулирующие функции государства, координируются экономические интересы участников различных уровней воспроизводственного процесса.

Организационно-распорядительные методы управления разделяют на две группы: организационного и оперативно-распорядительного воздействия.

Организационные методы связаны с постоянным совершенствованием механизма и структуры управления и основаны на использовании административных актов и норм, направленных на формирование устойчивых организационных отношений. Они обеспечивают взаимодействие всех элементов системы управления, ее стабильность.

В зависимости от степени жесткости выделяют три вида организационного воздействия: регламентирование, нормирование, инструктирование.

Регламентирование – жесткий вид воздействия, исходящий из единой системы управления в стране.

Нормирование – это воздействие путем разработки, доведения до исполнителя норм и нормативов, с помощью которых достигается пропорциональность элементов производства и труда, согласованность действий, сравнимость условий и результатов деятельности людей, контроль за количеством и качеством труда

Инструктирование – это разработка и доведение до исполнителя свода правил его поведения или перечня наставлений методического характера. По характеру действия оно делится на регламентирующее, которое предписывает безусловное выполнение (инструкции по технике безопасности), и методическое, позволяющее исполнителю самому

разрабатывать решения или производить действия, но по определенной методике.

Оперативно-распорядительное воздействие состоит в регулировании и устранении проблем, возникающих в ходе производства, то есть выражает динамику процесса управления. Оно дополняет, конкретизирует и доводит до исполнения организационное воздействие.

Распорядительное воздействие осуществляется в форме приказов, распоряжений, постановлений общего собрания и собрания уполномоченных, постановлений, в процессе проведения планерок и совещаний.

Предпосылками для успешного выполнения приказов, постановлений и распоряжений являются их обоснованность, своевременность принятия и доведения до исполнителей, определение ответственных за исполнение.

Социально-психологические методы управления строятся на базе духовных стимулов, а также моральных интересов, учитывающих общественное мнение о работнике, наличие у него чувств товарищества, взаимопомощи, сознательности.

Данные методы менеджмента в своей совокупности предназначены для создания и поддержания таких внутри организационных условий, при которых работники, во-первых, стремятся к повышению собственной результативности и результативности организации, во-вторых, имели бы все возможности для саморазвития в выбранных ими самими направлениях.

Среди социально-психологических методов управления можно выделить социологические исследования, соревнование, преодоление и использование конфликтов, методы морального поощрения и порицания, психологическое влияние, убеждение; методы планирования и развития карьеры сотрудников.

Используемые в практической деятельности методы управления являются, как правило, комплексными, т.е. они учитывают одновременно экономический интерес, моральное и материальное стимулирование, социально-психологические факторы.

3. Инструментарий менеджмента организации

Для эффективного управления необходимо владеть особым инструментарием управления, к которому можно отнести: миссию организации и цели управления, факторы, методы и функции управления.

В общем случае цель - то, что представляется в сознании человека и ожидается в результате определенным образом направленных действий людей. В контексте менеджмента организации особый интерес представляют миссия организации, ее цели, а также цели управления организацией.

Миссия организации – это ее общая (генеральная) цель, смысл существования и предназначение организации. В составе миссии организации могут быть отражены причины ее возникновения, общественные потребности, которые она призвана удовлетворить, важнейшие принципы ее деятельности.

На основе миссии и с учетом текущего состояния организации, характеристик окружающей среды определяются цели функционирования организации. Цели организации представляют собой состояния и показатели деятельности организации, которые являются для нее желательными, на достижение которых направлена ее деятельность.

Цель управления организацией есть идеальное представление о тех его результатах, которые рассматриваются руководителем как ожидаемые и желаемые. Цель играет роль организующего и мобилизующего фактора, она во многом определяет все аспекты управления - формы и методы, средства,

структуры, процессы и, конечно, результаты управления. Цели управления материализуются в результате совместных усилий, прилагаемых руководителем и его подчиненными.

Определение целей управления организацией обусловлено в значительной мере факторами управления, т.е. теми условиями, которые оказывают существенное влияние на деятельность организации и вызывают необходимость принятия управленческих решений. В качестве фактора управления могут выступать процесс, явление, событие в различных сферах человеческой жизни и деятельности, которые оказывают влияние на деятельность организации.

Принято различать следующие виды факторов управления организацией:

- общие и частные;
- внешние и внутренние;
- объективные и субъективные;
- прямого и косвенного воздействия.

4. Организационно-методическое и нормативно-правовое обеспечение менеджмента

Нормативно-методическое обеспечение системы менеджмента - это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утвержденные в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации.

Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам менеджмента организации. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведении нормативного хозяйства в системе менеджмента организации.

Ответственность за обеспечение системы менеджмента нормативно-методическими документами несут соответствующие подразделения аппарата управления организации

Правовое обеспечение системы менеджмента состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на органы и объекты менеджмента с целью достижения эффективной деятельности организации.

Основные задачи правового обеспечения системы менеджмента - это правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и наемными работниками; защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

Правовое обеспечение системы менеджмента включает:

- соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области труда, трудовых отношений;
- разработку и утверждение локальных нормативных и ненормативных актов организационного, организационно-распорядительного, экономического характера;
- подготовку предложений об изменении действующих или отмене устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных в организации по трудовым, кадровым вопросам.

Осуществление правового обеспечения в организации возлагается на ее руководителя и других должностных лиц (в пределах предоставленных им прав и полномочий при осуществлении ими

организационно-распорядительных, административно-хозяйственных, трудовых и других функций), а также на руководителя системы менеджмента и ее работников по вопросам, входящим в их компетенцию. Главным подразделением по ведению правовой работы в области трудового законодательства является юридический отдел.

Тема 6

ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ТРУДОВЫХ ГРУПП В ОРГАНИЗАЦИИ.

- 1. Сущность и основные параметры трудовой группы**
- 2. Установление взаимодействий в трудовых группах. Групповая динамика**
- 3. Управление конфликтами в трудовой группе**

1. Сущность и основные параметры трудовой группы

Совместный труд людей, неминуемо приводит к их вступлению во взаимодействие. Однако, случайные эпизодические взаимодействия, не объединенные единой целью, не создают группового объединения людей. Группа возникает только в том случае, когда существуют достаточно устойчивые взаимодействия и действуют внутренние механизмы их поддержания и регулирования. Характер, интенсивность и повод взаимодействия определяют характер групп. В свою очередь, часть взаимодействий является результатом управления и отражает организационные и управленческие отношения. Но существуют взаимодействия, которые находятся вне формальных отношений. Таким

образом, любая группа предполагает формальные и неформальные взаимодействия.

Объединение людей в группы происходит не только для выполнения определенной работы, получения общего результата и индивидуального вознаграждения. Образование группы предполагает также формирование среды самоутверждения и самопознания человека, среды общения, обретения социальной принадлежности, ощущения защиты и поддержки. Исходя из вышеприведенного определения, группу можно рассматривать как объективную потребность человека в коммуникациях.

Исследования формирования и развития малых групп условно можно разделить на несколько этапов, в результате чего трактовка малой группы неоднократно обновлялась.

В соответствии с моделью Джорджа Хоманса, любая группа существует в трех различных средах: физической, социокультурной, технологической. Эти окружения формируют деятельность и взаимодействия внутри группы. В свою очередь деятельность и взаимодействия способствуют появлению у людей, вовлеченных в группу, определенных эмоций и установок в отношении друг друга. Три перечисленных среды окружения получили общее название «внешней среды», поскольку члены группы вольны в ее выборе. Что же касается деятельности, взаимодействия и установок, они могут влиять друг на друга. Чем больше люди взаимодействуют друг с другом, тем относятся друг к другу все более положительно. И, наоборот, чем положительнее отношения, тем интенсивнее взаимодействия.

Однако, задав начальные условия существованию группы, внешняя среда влияет на происходящее в группе все в меньшей степени, так как появляется то, что можно назвать «внутренней средой», включающей групповые

взаимодействия, групповые нормы, способы взаимодействия в совместной деятельности.

С учетом того, что внешняя и внутренняя среды находятся в определенном взаимодействии, изменение технологических и управленческих процессов приводит к определенным изменениям и последствиям внутри группы, в следствии чего новые способы совместной работы со временем могут быть превращены в новые технологии.

Психология группы – это совокупность определенных социально-психологических явлений, возникающих в процессе ее формирования и функционирования на основе становления внутренних связей в коллективе, форм и способов взаимоудовлетворения потребностей его членов. Сюда же относятся морально-психологический климат, способы общения, общественное мнение и настроение, обычаи и традиции, проблема лидерства, природа внутригрупповых конфликтов и т.д.

Характеризуя содержание отношений между членами рабочей группы можно выделить следующие сферы этих групповых отношений.

1. Профессиональная сфера предполагает отношения, складывающиеся в процессе решения производственных задач.

2. Ценностно-мировозренческая сфера подразумевает взаимоотношения между личностными и корпоративными ценностями, нравственными нормами и установками в социальной группе.

3. Сфера межличностных отношений предполагает реализацию потребности в общении и самоутверждении личности в рамках коллектива, степенью удовлетворенностью своей профессиональной деятельностью, формальным и неформальным статусом.

Кроме того, важной качественной характеристикой рабочей группы является ее профессиональная зрелость, которая характеризуется прочными

связями между ее членами, установлением общих ценностных ориентаций, благоприятных неформальных отношений. При наличии этой характеристики возникающие личные разногласия быстро устраняются, дисциплина носит сознательный характер, появляется чувство гордости за свой коллектив, формируются устойчивые традиции. У сотрудников появляется возможность раскрытия творческого потенциала, повышается мотивация к решению поставленных задач.

Основными факторами, характеризующими уровень зрелости рабочей группы, способность продуктивно функционировать, являются:

- технологические факторы;
- экономические факторы;
- организационные факторы;
- ценностно-мировозренческая и психологическая совместимость работников.

Таким образом, любая рабочая группа представляет собой сложный социальный и профессиональный организм, способный к саморегуляции, обладающий наличием обратных и горизонтальных связей и т.д. Но помимо этого рабочей группе присущ ряд черт, характерных для организации:

- распределение функций между сотрудниками, закрепленное во внутриорганизационных правилах или инструкциях;
- должностная иерархия, определенный порядок соподчиненности;
- лояльность каждого сотрудника по отношению к своей команде;
- система позитивных и негативных санкций.

2. Установление взаимодействий в трудовых группах. Групповая динамика

Взаимодействия в группе между людьми имеют динамичный характер. Необходимо различать характер формального и неформального взаимодействия в трудовых группах.

Формальные взаимодействия в группе характеризуются обязанностями и ответственностью, регламентами и нормативами, отраженными в организационных положениях, на которые опирается менеджер в реализации своих полномочий.

В основе неформальных взаимодействий лежат человеческие чувства и проявления, а именно, симпатии, увлечения, опасения, уважение, слухи, зависть. Эти взаимодействия проявляются в виде социального контроля, сопротивления переменам, негативного лидерства.

Таким образом, в организации имеет место образование формальных и неформальных группы.

Формальными группами называются группы, которые создаются руководством в целях эффективной организации производственного процесса. Их функцией является выполнение конкретных задач и целей организации. Эти группы представляют организационную структуру. В организации существуют 3-ри основных типа формальных групп:

- группа руководителей, которая состоит из руководителей и их формальных заместителей;
- производственная группа – это люди, выполняющие совместную работу, сотрудники подразделений управления и производственных подразделений;
- комитеты, команды – группы внутри организации, которым делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания. В

комитете подразумевается групповое принятие решений и осуществление действий.

Неформальной группой является группа спонтанно образованная группа людей, вступают в регулярные взаимоотношения для достижения целей. Эти цели являются причиной существования организации.

Основными причинами образования неформальных групп является:

- чувство принадлежности к группе;
- взаимопомощь;
- взаимные симпатии.

Согласно исследованиям М.Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури к характеристикам неформальной группы относятся:

- социальный контроль;
- сопротивление переменам;
- наличие неформального лидера.

Неформальные группы имеют много отточек соприкосновения с формальными группами, но нельзя не принимать во внимание и их существенные различия, которые заключаются в том, что формальная группа формируется сознательно и проектируется менеджерами с использованием специально разработанных методов, неформальная же группа возникает в результате социального взаимодействия.

Важной задачей для эффективного управления рабочей группой является создание благоприятного социально-психологического климата.

Под социально-психологическим климатом понимается система морально-этических связей между членами коллектива, возникающих по поводу производственной деятельности.

На уровень социально-психологического климата в рабочей группе оказывают влияние разнообразные факторы – например, численность

коллектива, уровень образования, возраст работников, количественно соотношение мужчин и женщин и ряд других. Важной является оценка уровня социально-психологического климата, сложившегося в рабочей группе. Его можно оценить количественно, таким оценочным показателем может являться количество конфликтных ситуаций. Существует зависимость количества конфликтных ситуаций от численности коллектива.

Можно отметить следующие методы повышения эффективности работы групп:

- формирование оптимального размера группы с учетом всех характеристик;
- формирование оптимального состава группы - профессионального и возрастного;
- разработка групповых норм;
- создание групповой сплоченности;
- минимизация конфликтности в группе;
- формирование статуса и определение роли каждого члена группы.

3. Управление конфликтами в трудовой группе

Взаимодействия в группе могут носить конфликтный характер.

Конфликт представляет собой столкновение противоположных мнений или точек зрения на одну и ту же проблему.

Даже в случае возникновения конфликта между двумя членами в группе, он приводит к деформации всех взаимодействий в ней. Источники конфликтов весьма разнообразны. Прежде всего, они кроются в самих людях, в разнообразии их позиций, привычек, приоритетов, интересов. Но зачастую причиной конфликта являются недостатки формальной организации

трудовых групп, поведение менеджеров, неритмичная и нерационально распределенная работа, внедрение инноваций в организации.

По типу конфликты можно разделить на явные и неявные (скрытыми), острые или мягкие, взрывные или вялотекущие, индивидуальные и групповые, локальные или общие, разрешимые в рамках полномочий менеджера и требующие кардинальных мер.

Кроме того, выделяют внутриличностные и межличностные конфликты.

В первом случае конфликт предполагает определенное состояние внутренней структуры отдельной личности, характеризующееся противоборством ее элементов.

Для межличностного же конфликта характерно столкновение между людьми.

В зависимости от масштабов организации и численности и структуры персонала возможно возникновение межгрупповых конфликтов и конфликтов культур.

Межгрупповые конфликты возникают между различными группами в организации, причем как формальными, так и неформальными.

Конфликт культур возникает в том случае, когда отдельный индивид со своими ценностями, индивидуальными нормами поведения, жизненными представлениями не может вписаться в организацию с уже сформировавшейся корпоративной культурой.

Однако необходимо заметить, что разделение конфликтов на типы и виды нельзя считать абсолютным. Оно достаточно условно, так как в зависимости от изменения ситуации конфликты одного уровня могут переходить в конфликты другого уровня. Поэтому, без понимания типа конфликта, без детального изучения его на всех уровнях этого процесса невозможно его эффективное и успешное разрешение.

В практике управления группами сложились различные виды поведения в конфликте, что необходимо учитывать менеджеру, деятельность которого часто связана с возникновением конфликтных ситуаций в трудовой группе. Одной из главных составляющих успеха деятельности менеджера является умение разрешать конфликты, или обходить их, или инициировать для обеспечения инноваций и обновления в организации.

Поведение в конфликте может быть уклончивым. Оно характеризуется стремлением уклониться от участия в разрешении конфликта, не замечать или изолироваться от него.

Но возможна и противоположная позиция, когда человек осознанно доминирует, решительно входит в конфликт, проявить или навязать свою волю, тем самым пытаясь самоутвердиться и подавить мнения других людей.

Другой вариант поведения в конфликте - уступчивость, подчинение силе или авторитету других членов группы.

Однако, конфликт - это не всегда противостояние или борьба. Противоречия можно решать и посредством сотрудничества и компромиссов. Во многих ситуациях это оказывается самым эффективным путем разрешения конфликтов, но при этом и самым сложным. Таким образом, только глубокий анализ характера и источников конфликта может подсказать возможность и вариант компромисса, как варианта его разрешения.

Зачастую одной из основных причин возникновения конфликтной ситуации является недостаточность информации.

Наиболее часто встречающиеся причины конфликтов в организации, как правило, связаны с разногласиями в принципах организации трудовых процессов, а именно:

- с определением размера и распределением заработной платы;

- содержанием правил внутреннего трудового распорядка и дисциплиной работников;
- организацией условий труда;
- распределением рабочих заданий между трудовыми группами и их членами;
- недостаточной информированностью работников о целях и результативности деятельности организации и др.

Цели конфликта, также как и причины его возникновения, весьма различны и в общем виде могут быть ориентированы либо на достижение (сохранение) власти, ресурсного потенциала, либо на подчинение (устранение) мнимого или действительного противника.

Тема 7

МОТИВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В КОЛЛЕКТИВЕ

1. **Общая характеристика мотивации.**
2. **Теории мотивации.**
3. **Теории процесса мотивации.**
4. **Мотивационная модель «Стимул-реакция»**

1. **Общая характеристика мотивации**

Человека побуждает к активным действиям необходимость удовлетворения различных потребностей.

Потребность – это отражение в сознании объективной нужды организма и личности.

Нужда – недостаток необходимого или избыток ненужного (вредного).

Если рассматривать человеческие потребности, то их можно обобщенно представить как:

- материальные (потребности в пище, одежде, жилище);

- духовные (потребности в познании, в творчестве, в эстетических наслаждениях);
- социальные (потребности в общении, в труде, в безопасности, в признании).

Выделяют также группу невротических потребностей, неудовлетворение которых может привести к невротическим расстройствам:

- потребности в сочувствии и одобрении;
- потребности во власти и престиже;
- потребности в обладании и зависимости;
- потребности в информации;
- потребности в справедливости.

Характеристики потребности:

1. Модальность (в чем нужда).
2. Сила.
3. Острота (субъективное восприятие и оценка степени неудовлетворения потребности).

По длительности воздействия потребности делятся на:

- кратковременные;
- устойчивые;
- периодически возникающие.

У разных субъектов потребности выражены по-разному, и это корень проблемы мотивации человека.

Мотив – побудительный момент, управляющий поступками людей для реального удовлетворения их потребностей.

Мотивация – это процесс воздействия на человека с помощью совокупности внутренних и внешних движущих сил для пробуждения в нем

определенных мотивов, задающих формы, границы и направленность действий на достижение поставленных целей.

Роль внешних движущих сил играют стимулы, в качестве которых могут выступать отдельные предметы, обещания, предоставляемые возможности и т.п., все что может быть предложено человеку в качестве компенсации за его действия, а также угрозы и реальные наказания за бездействия или неправильные действия.

Стимулирование – мотивация с использованием различных стимулов.

В зависимости от того, что необходимо стимулировать (текущую деятельность или результат), стимулирование может быть текущим или итоговым.

Текущее стимулирование предназначено для стабилизации и корректировки текущей деятельности и может быть: непрерывным, фиксированным, эпизодическим, комбинированным.

Итоговое стимулирование направлено на достижение конкретного результата.

Внутренние движущие силы зависят от психологической и социальной структуры человека, которая зависит от его наследственности, воспитания и мировоззрения.

Мотивацию можно представить в виде шести последовательных стадий:

1. Возникновение потребностей.
2. Поиск путей устранения потребностей.
3. Определение направления действий.
4. Осуществление действий.
5. Получение вознаграждения за осуществленные действия.
6. Устранение потребности.

Существуют две группы теорий мотивации:

- теории, выявляющие и анализирующие содержание факторов мотивации;
- теории, описывающие динамику взаимодействия мотивов.

2. Теории мотивации

Выделяют следующие основные теории:

- Теория иерархии потребностей.
- Теория ERG.
- Теория приобретенных потребностей.
- Теория двух факторов.

1) Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу (1940 г.).



Рис. Пирамида Маслоу.

Концепция иерархии потребностей включает в себя следующие предпосылки:

- Люди постоянно ощущают какие-либо потребности.
- Люди испытывают определенный набор сильно выраженных потребностей, которые могут быть объединены в отдельные группы

- Группы потребностей находятся в иерархическом расположении по отношению друг к другу.
- Неудовлетворенные потребности побуждают человека к действиям, удовлетворенные потребности не мотивируют людей.
- Если какая-либо потребность удовлетворяется, то на ее месте появляется другая неудовлетворенная потребность.
- Обычно человек ощущает одновременно несколько различных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии.
- Потребности, расположенные ближе к основанию пирамиды, требуют первостепенного удовлетворения.
- Потребности более высокого уровня начинают активно действовать на человека после того, как удовлетворены потребности более низкого уровня.

Недостатки теории:

1. В жизни потребности по разному проявляются, в зависимости от многих ситуационных факторов.
 2. Не всегда на практике наблюдается жесткое следование одной группы потребностей за другой.
 3. Удовлетворение верхней группы потребностей не обязательно приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию.
- 2) Теория ERG Клейтона Альдерфера.

Согласно этой теории существуют три группы потребностей:

- Потребности существования.
- Потребности связи.
- Потребности роста.



Процесс мотивации идет в обоих направлениях:

- Вверх, если удовлетворена потребность нижнего уровня.
- Вниз, если не удовлетворена потребность верхнего уровня.

3) Теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда.

Согласно этой теории, иерархии потребностей не существует.

Рассматриваются три вида приобретенных потребностей:

- В успехе.
- Во власти.
- В причастности.

Потребность в успехе проявляется, как стремление человека достигать поставленные цели все более эффективно.

Потребность в причастности реализуется через поиск и установление хороших отношений с окружающими.

Потребность во власти состоит в стремлении оказывать влияние на людей, брать на себя ответственность за их действия.

Все перечисленные потребности не исключают друг друга и не расположены иерархически.

Проявление влияния этих потребностей на поведение человека сильно зависит от их взаимодействия.

4) Теория двух факторов Фредерика Герцберга

Основные положения теории:

- Процесс обретения удовлетворенности и процесс нарастания неудовлетворенности, с точки зрения обуславливающих их факторов, являются двумя различными процессами. То есть факторы, которые вызывают рост неудовлетворенности, не приводят к росту удовлетворенности при ослаблении влияния. И наоборот, факторы, вызывающие рост удовлетворенности, не вызывают неудовлетворенность при ослаблении их влияния.

- Факторы удовлетворенности называются мотивирующими факторами, к ним относятся: достижение, признание, ответственность, продвижение, интерес к работе.

- Факторы неудовлетворенности называются факторами здоровья и к ним относятся: заработная плата, безопасность на рабочем месте, условия на рабочем месте, статус, правила, распорядок и режим работы, качество контроля, отношения с коллегами и подчиненными.

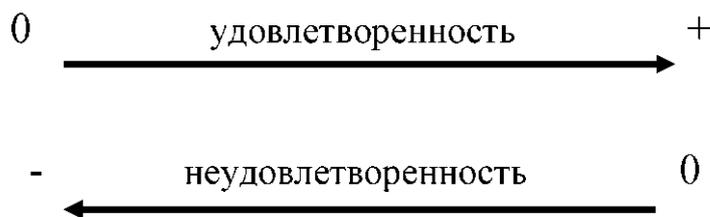


Рис. Процессы развития удовлетворенности и неудовлетворенности.

Первостепенное внимание необходимо уделять факторам здоровья для устранения неудовлетворенности, затем включаются мотивирующие факторы, вызывающие рост удовлетворенности.

Как использовать на практике процессуальные теории мотивации? Следует создавать сотрудникам условия, когда, выполняя работу и достигая

поставленных менеджментом целей, они бы одновременно удовлетворяли свои активные потребности.

Для удовлетворения потребностей социального типа следует:

1. Давать сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться
2. Создавать на рабочих местах дух единой команды
3. Проводить с подчиненными периодические совещания
4. Не стараться разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба.
5. Создавать условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.

Для удовлетворения потребностей в уважении рекомендуется:

1. Предлагать подчиненным более содержательную работу
2. Обеспечить им положительную обратную связь с достигнутыми результатами
3. Высоко оценивать и поощрять достигнутые подчиненными результаты
4. Привлекать подчиненных к формулировке целей и выработке решений
5. Делегировать подчиненным дополнительные права и полномочия
6. Продвигать подчиненных по служебной лестнице.
7. Обеспечивать обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности

Для удовлетворения потребностей самовыражения следует:

1. Обеспечивать подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал
2. Давать подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи
3. Поощрять и развивать у подчиненных творческие способности

3. Теории процесса мотивации



Рис. Общая схема мотивационного процесса.

Выделяют основные теории процесса мотивации:

- Теория ожидания.
- Концепция партисипативного управления.
- Теория постановки целей.
- Теория равенства.

1) Теория ожидания (1930 г.)

Основоположники: Курт Левин, Врум, Портер, Лоулер.

Процесс мотивации, согласно этой теории, складывается из трех блоков:

- Усилие.
- Исполнение.
- Результат.

Усилие рассматривается как следствие, и даже результат мотивации.

Исполнение рассматривается как следствие взаимодействия усилий, личных возможностей и состояния внешней среды.

Результат – функция исполнения и степени желания (валентности).

Валентность отражает то, в какой степени для человека желателен каждый конкретный результат (очень зависит от человека).

Существует два уровня результата:

- результат первого уровня;
- результат второго уровня.

Результат первого уровня – это собственно результат выполнения работы и выражается в качестве и количестве произведенного продукта и величине затраченного времени.

Результат второго уровня – это последствия для человека, которые вытекают из результатов первого уровня.

Представление людей о том, в какой мере их действия приведут к определенным результатам, называется ожиданием.

Ожидание определяется на основе анализа ситуации, знаний, опыта, интуиции, способности оценить обстановку и свои возможности.

Ожидание является вероятностной характеристикой и его значение лежит в интервале $(0,1)$.

Валентность результатов первого уровня задается произведением валентности результатов второго уровня на ожидания результатов второго уровня.

Мотивация задается произведение величины ожидания результатов первого уровня на валентность результатов первого уровня.

Таким образом, итоговая оценка, определяющая степень мотивированности человека, суммирует в себе оценку того, что:

- человек сможет справиться с поставленной задачей (ожидание результата первого уровня);

- результат будет замечен руководителем и должным образом вознагражден (ожидание результата второго рода);
- вознаграждение будет достойным (валентность результата второго рода).

Для успешного претворения этой теории на практике руководитель должен:

1. Знать мотивационную структуру подчиненных.
 2. Формировать высокий уровень ожиданий.
 3. Формировать неотрицательную валентность второго рода.
- 2) Концепция партисипативного управления.

Концепция предполагает, что если человек в организации заинтересованно принимает участие в различной деятельности, то он получает от этого удовлетворение, работает с большей отдачей, более качественно и производительно.

Это обусловлено следующим:

- партисипативное управление открывает работнику доступ к принятию решения и тем самым мотивирует его;
- партисипативное управление позволяет максимально задействовать потенциал человеческих ресурсов организации.

Направления реализации партисипативного управления:

1. Работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу того, как им осуществлять свою деятельность.
2. Работники могут привлекаться к принятию решения по поводу выполняемой ими работы.
3. Работникам дается право контроля за качеством и количеством осуществляемого ими труда и устанавливать ответственность за конечный результат.

4. Предполагается широкое участие работников в рационализаторской деятельности.

Предоставление работникам права на формирование рабочих групп из тех членов организации, с которыми им хотелось бы работать вместе.

3) Теория постановки целей.

Основоположник Эдвин Лок (1968 г.)

Согласно этой теории поведение человека определяется теми целями, которые он ставит перед собой, так как именно ради достижения поставленных целей человек осуществляет определенные действия.



Рис. Модель процесса мотивации посредством постановки целей.

Качество исполнения работы зависит от следующих характеристик целей:

- Сложность цели – отражает степень профессиональности и уровень исполнения, необходимый для ее достижения.

- Специфичность цели – отражает количественную ясность цели, ее точность и определенность.

- Приемлемость цели – отражает степень, до которой человек воспринимает цель, как свою собственную.

- Приверженность цели – отражает готовность затрачивать усилия определенного уровня для достижения цели.

Кроме того, качество исполнения зависит от:

- организационных факторов;
- способностей работника.

Согласно теории, удовлетворенность работника определяется двумя процессами:

- внутренним;
- внешним.

Внутренний процесс – оценка человеком полученного результата по отношению к поставленной цели.

Внешний процесс – оценка окружением результатов исполнения.

Недостатки теории:

1. Ее практическое применение зависит от конкретного человека.
2. Нет однозначного ответа, кто и как должен ставить цель.
3. Не раскрыта взаимосвязь индивидуальной и групповой цели.
4. Не раскрыт механизм стимулирования.
- 4) Теория справедливости (равенства).

Основоположник Стейси Адамс.

Согласно этой теории на мотивацию человека в значительной степени влияет справедливость оценки его текущей деятельности и результатов, как по сравнению с предыдущими периодами, так и в сравнении с достижениями окружающих, то есть каждый субъект мысленно оценивает соотношение:

$$\frac{\text{Индивидуальные доходы}}{\text{Индивидуальные затраты}} = \frac{\text{Доходы других лиц}}{\text{Затраты других лиц}}$$

В затраты включаются:

- Усилия, затраченные при выполнении работы.
- Стаж работника в организации.
- Уровень квалификации.
- Возраст.
- Социальный статус.

Возможные реакции на неравенство:

1. Сокращение затрат.
2. Требование об увеличении вознаграждения.
3. Переоценка возможностей.
4. Влияние на окружающих с целью увеличения их затрат или уменьшения доходов.
5. Изменение объекта сравнения.
6. Уход из организации.

Менеджеру необходимо:

- Иметь четкие критерии вознаграждения.
- Учитывать психологию работников.
- Открыто обсуждать спорные вопросы.

4. Мотивационная модель «Стимул-реакция»

Существует несколько мотивационных типов личности, каждый из которых описывает характерное поведение человека в организации.

Мотивационные типы можно разделить на два класса:

- 1) класс избегательной мотивации (человек стремится избежать нежелательных для себя последствий своего поведения);
- 2) класс достижительной мотивации (человек ведет себя так, чтобы достичь определенных рубежей, к которым он стремится).

Различают следующие "чистые" типы мотивации:

- люмпенизированный (избегательный класс);
- инструментальный (достижительный класс);
- профессиональный (достижительный класс);
- патриотический (достижительный класс);
- хозяйский (достижительный класс).

Каждый человек с точки зрения его мотивации представляет собой сочетание в некоторых пропорциях пяти чистых мотивационных типов (Рис.)

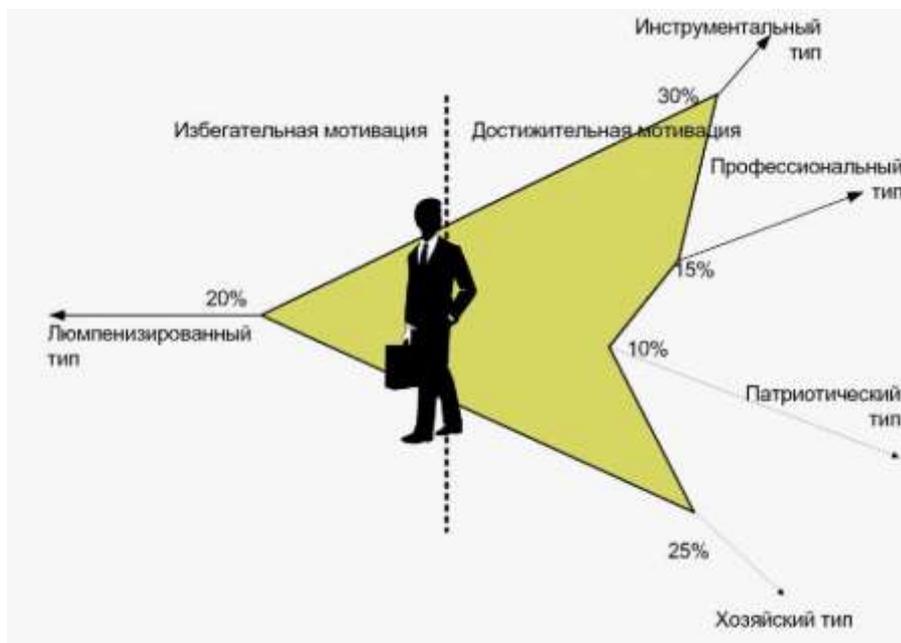


Рис Человек как сочетание чистых мотивационных типов

Люмпенизированный тип. Относится к избегательному классу мотивации.

Характеристика:

- все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений;
- согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше;

- низкая квалификация;
- не стремится повысить квалификацию, противодействует этому;
- низкая активность и выступление против активности других;
- низкая ответственность, стремление переложить ее на других;
- стремление к минимизации усилий.

Инструментальный тип. Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- интересуется цена труда, а не его содержание (то есть труд является инструментом для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации);

- важна обоснованность цены, не желает "подачек";
- важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

Профессиональный тип. Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- интересуется содержанием работы;
- не согласен на неинтересные для него работы, сколько бы за них не заплатили;

- интересуют трудные задания - возможность самовыражения;
- считает важной свободу в оперативных действиях;
- важно профессиональное признание, как лучшего в профессии.

Патриотический тип. Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- необходима идея, которая будет им двигать;
- важно общественное признание участия в успехе;
- главная награда - всеобщее признание незаменимости в фирме.

Хозяйский тип. Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- добровольно принимает на себя ответственность;
- характеризуется обостренным требованием свободы действий;
- не терпит контроля.

Классификация форм стимулирования:

1. Негативные - неудовольствие, наказания, угроза потери работы.
2. Денежные - заработная плата, включая все виды премий и надбавок.
3. Натуральные - покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.
4. Моральные - грамоты, почетные знаки, представление к наградам, доска почета и пр.
5. Патернализм (забота о работнике) - дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и пр.
6. Организационные - условия работы, ее содержание и организация.
7. Привлечение к совладению и участию в управлении.

На человека, который описывается некоторым мотивационным профилем, с целью изменить его поведение в организации, оказывается воздействие в форме некоторого стимула. Получив стимул, человек реагирует на него в соответствии со своим мотивационным профилем.

Эта реакция может быть:

- положительной, и человек изменит свое поведение так, как это задумывалось;

- нейтральной;
- отрицательной, когда нежелательное поведение только усиливается.

Понятийная модель "Мотивация-стимул" устанавливает связь между чистыми мотивационными типами и приемлемыми для них формами стимулирования. Это отношение приведено в таблице.

Таблица

Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования

Формы стимулирования	Мотивационный тип			
	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский
Негативные	Нейтральна	Запрещена	Применима	Запрещена
Денежные	Базовая	Применима	Нейтральна	Применима
Натуральные	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна
Моральные	Запрещена	Применима	Базовая	Нейтральна
Патернализм	Запрещена	Запрещена	Применима	Запрещена
Организационные	Нейтральна	Базовая	Нейтральна	Применима
Участие в управлении	Нейтральна	Применима	Применима	Базовая

Примечание:

- "базовая" - наибольшая ориентированность данной формы стимулирования на человека с данным типом мотивации;
- "применима" - данная форма стимулирования может быть использована;
- "нейтральная" - применение данной формы стимулирования не окажет никакого воздействия на человека, и он будет продолжать действовать как прежде;
- "запрещена" - применение данной формы стимулирования приведет к прямо противоположному эффекту и, возможно, к деструктивному поведению.

Описанная модель "Мотивация-стимул" может применяться при формировании политики стимулирования персонала. Возможны следующие варианты такой политики:

1. Путем разработки и применения системы стимулирования сформировать и поддерживать определенный мотивационный профиль компании, соответствующий реализуемой стратегии развития бизнеса.

2. Оптимизировать систему стимулирования под существующий мотивационный профиль компании, чтобы обеспечить предельно конструктивное поведение имеющегося в наличии персонала.

Тема 8

МЕНЕДЖЕРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

1. Типы и роли менеджеров

2. Роль личности в управлении.

1. Типы и роли менеджеров

Менеджеры – это руководители, т.е. сотрудники организации, имеющие непосредственно подчиненных им работников.

Типы менеджеров по уровням управления

Уровень управления	Кто конкретно относится	Основные задачи
Высший	Руководитель организации и его Заместители.	Формулирование целей организации и подразделений, разработка долгосрочных планов, адаптация организации к различным переменам, взаимодействие организации с внешней средой.
Средний	Все остальные руководители организации, не отнесенные к высшему и низовому уровням.	Координация работы нижестоящих руководителей, руководство отдельными специализированными подразделениями и функциями.

Нижний	Руководители, не имеющие в подчинении руководителей.	Непосредственная организация и руководство работниками, занятыми основной деятельностью, контроль за использованием сырья и оборудования.
--------	--	---

Общие задачи менеджеров.

1. Определение перспективных и текущих целей и задач организации и исполнителей.
2. Распределение функций, заданий, установление норм, инструктаж подчиненных, создание необходимых условий, мотивация.
3. Установление и поддержание коммуникационной связи между подчиненными, между собой и подчиненными, как в прямом, так и в обратном направлении.
4. Контроль, оценка и анализ деятельности группы в целом и каждого подчиненного в отдельности.
5. Изучение подчиненного персонала, повышение его профессионального уровня.
6. Проведение собраний, совещаний и участие в совещаниях.
7. Деловое общение, беседы и переговоры с менеджерами организации, заказчиками, поставщиками и другими лично и по телефону.
8. Работа с документами.
9. Самоменеджмент: установление личных ценностей, целей, планирование, развитие коммуникативных способностей, анализ личных результатов.

Десять ролей менеджера

Роли	Целевая направленность
Образец для подражания	Построение Межличностных Отношений
Лидер	
Интегратор	
Собиратель информации	Построение информационных систем
Распределитель информации	
Представитель	
Предприниматель	Принятие управленческих решений
Менеджер кризисных ситуаций	
Распределитель ресурсов	
Ведущий переговоры	

Все эти 10 ролей, взятые вместе, определяют объем и содержание работы менеджера независимо от характера конкретной организации. Роли взаимозависимы и взаимодействуют для создания единого целого. Личность руководителя может влиять на характер исполнения роли, но не на ее содержание.

Описание ролей менеджера

Роль	Описание	Характер деятельности по материалам обследования работы руководителей
Межличностные роли		
Образец для Подражания	Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера	Церемониалы, действия, обязываемые положением, ходатайства
Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, ответственный за набор, подготовку работников, и связанные с этим обязанности	Фактически все управленческие действия с участием подчиненных
Интегратор	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги	Переписка, участие в совещаниях на стороне, другая работа с внешними организациями и лицами
Информационные роли		
Собиратель Информации	Разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую)	Обработка всей почты, осуществление контактов,

	специализированного характера, которую, понимая организацию и внешние условия, успешно использует в интересах своего дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию	связанных преимущественно с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки)
Роль	Описание	Характер деятельности по материалам обследования работы руководителей
Распределитель Информации	Передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации;	Рассылка почты по организациям с целью получения информации,
	фактический характер, другая требует интерпретации отдельных фактов для формирования взглядов организации	передачи информации подчиненным (обзоры, беседы)
Представитель	Передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли	Участие в заседаниях, обращение через почту, устные выступления, включая передачу информации во внешние организации и другим лицам
Роли, связанные с принятием решений.		
Предприниматель	Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает «проекты по совершенствованию», приносящие изменения, контролирует разработку определенных проектов	Участие в разработке стратегии, обзоры ситуации, включающие инициирование или разработку проектов усовершенствования деятельности
Менеджер Кризисных Ситуаций	Отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных нарушений	Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы
Распределитель Ресурсов	Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации, что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений организации	Составление графиков, запросы полномочий, всякие действия, связанные с составлением и выполнением бюджетов, программирование работы подчиненных
Ведущий Переговоры	Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах	Ведение переговоров

Роли менеджера в зависимости от фазы развития экономической системы

Роли менеджера	Плановая Экономика	Переход от плановой к рыночной экономике	Рыночная экономика
Построение межличностных Взаимоотношений: Образец для подражания	+	++	+
Лидер	-	++	++
Интегратор	-	++	+
Построение информационных связей: Собиратель информации	+	++	++
Распределитель информации	+	+	+
Представитель	-	+	++
Принятие управленческих решений: Предприниматель	-	++	++
Менеджер кризисных ситуаций	-	++	+
Распределитель ресурсов	++	+	+
Ведущий переговоры	-	++	+

Условные обозначения: ++ - доминирующая роль, + - активная роль,
- - пассивная роль.

Минимальный набор качеств, необходимых для выдвижения на
должность руководителя низового уровня:

1. Профессиональная компетентность.
2. Организованность.
3. Умственные способности.
4. Коммуникативные возможности.
5. Честность и ответственность.

Качества менеджера (по результатам анализа зарубежной литературы):

1. Формирование эффективной команды.
2. Способность выслушать.
3. Самостоятельность в принятии решений.
4. Энергичность.

5. Способность к внедрению нововведений.
6. Наблюдательность.
7. Высокие проявления этики в отношениях.
8. Сильная воля.
9. Интернациональная направленность.
10. Умение разбираться в новых технологиях.
11. Умение производить хорошее впечатление на окружающих.
12. Честолюбие.
13. Представительный внешний вид.
14. Демократизм.
15. Образование.

Предприниматель – владелец собственного дела, несущий весь риск его претворения в жизнь.

Предприниматель, в деле которого участвуют подчиненные ему работники, выполняет все функции менеджера.

Отличие предпринимателя от менеджера может состоять лишь в степени самостоятельности и ответственности. Менеджеры высшего уровня почти ничем не отличаются от предпринимателей.

Десять наиболее важных качеств удачливых предпринимателей

Качество	Описание
1.Инициативность и постоянный поиск новых деловых возможностей	Видит раньше других и использует новые и оригинальные деловые возможности. Действует до того, как его вынудят к этому обстоятельства
2.Целеустремленность	Имеет долгосрочное видение, ясно выражает цели, постоянно ставит и своевременно корректирует краткосрочные задачи
3.Упорство и настойчивость	Меняет стратегии и тактику, чтобы достичь целей, готов к неоднократным усилиям, чтобы преодолеть любые препятствия
4.Готовность к взвешенному риску	Постоянно готов к ситуации «вызова» или умеренного риска. Предпринимает действия, чтобы уменьшить риск и контролировать результаты

5. Ориентация на эффективность и качество	Стремится во всем достичь совершенства, находит пути делать все лучше, быстрее, дешевле
6. Ответственность	Принимает на себя всю ответственность и идет на личные жертвы для выполнения необходимой работы
7. Систематическое планирование и эффективный контроль	Уделяет достаточное внимание планированию, использует эффективные процедуры слежения за выполнением наиболее важных работ, контролирует основные показатели деятельности
8. Стремление быть информированным	Наряду с получением необходимых сведений по формально установленным каналам стремится лично получать информацию от клиентов, поставщиков, конкурентов, с рабочих мест
9. Способность убеждать	Обладает способностью оказывать влияние на людей, умело пользуется этим в деловых и личных контактах
10. Независимость и уверенность в себе	Стремится к самостоятельности и независимости от других людей, верит в свои способности справиться с самыми трудными задачами

2. Роль личности в управлении

Применительно к менеджменту лидерство — это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

Влияние — это любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивида.

Для эффективного управления в организации должен достигаться определенный баланс власти руководителей и подчиненных, а также руководитель должен владеть инструментами влияния на подчиненных. Такие инструменты обсуждаются в теориях лидерства (таблица).

Таблица

Форма власти и влияния	Рычаги влияния	Условия применения
Власть, основанная на принуждении, влияние через страх	страх потерять работу, лишиться премии, расположения руководства или коллег	Наличие высокого предложения кадров данной профессии на рынке труда

Власть, основанная на вознаграждении, влияние через положительное подкрепление	Удовлетворение активной потребности подчиненных (последователей)	Хорошее знание индивидуальных потребностей подчиненных, ограниченные возможности предоставления вознаграждений
Законная власть, влияние через традиции	Признание подчиненным влияния, основанного на традиции подчинения власти, создает у него взамен ощущение принадлежности к социальной группе, чувство защищенности	Нормы культуры, внешние по отношению к организации, поддерживают точку зрения, что подчинение начальству является желаемым поведением
Власть примера, влияние с помощью харизмы	Сила личных качеств или способностей лидера, желание последователя отождествлять себя с лидером или подражать ему, а также потребности исполнителя в принадлежности и уважении. На уровне подсознания исполнитель ждет, что подчинение, возможно, сделает его похожим на лидера или вызовет к нему уважение	Наличие харизматических свойств личности у лидера: «излучение» энергии, умение красиво, и уверенно держаться, независимость характера, хорошие риторические способности, достойное и спокойное принятие восхищения окружающих, без проявления надменности и себялюбия
Власть эксперта, влияние через разумную веру	Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя, решение исполнителя подчиниться является сознательным и логичным	Обладание особыми экспертными знаниями в отношении данного объекта или проблемы
Влияние путем убеждения	Потребность исполнителя в уважении, в знаниях и авторитете	Исполнитель обладает долей власти, которая может уменьшить возможности руководителя. Руководитель умеет пользоваться логикой или эмоциями
Влияние через участие (привлечение) трудящихся в управление	Наличие развитых потребностей более высокого уровня — власти, компетентности, успеха или самовыражения	Демократический стиль управления, характерный для руководителя

Формальная организация создается по воле руководства. Но как только она создана, она становится также и социальной средой, где люди взаимодействуют отнюдь не по предписаниям руководства. Из социальных взаимоотношений рождается множество дружественных групп, неформальных групп, которые все вместе представляют неформальную организацию.

Неформальная организация — это спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели.

Основные причины образования неформальных групп: потребность причастности (быть частью группы), взаимопомощь, взаимозащита, желание общения с интересными, приятными людьми, симпатия.

Общие характеристики неформальных организаций:

- социальный контроль за счет подражания так называемой эталонной (референтной) группе, существования неписаных правил, запретов, процедур поведения, принятых в неформальной группе;

- сопротивление переменам;

- возможное наличие неформального лидера.

Сегодняшние теоретики считают, что неформальная организация может помочь формальной организации в достижении ее целей, для этого следует:

1. Признать существование неформальной организации и осознать, что ее уничтожение повлечет за собой уничтожение и формальной организации.

Поэтому руководству следует признать неформальную организацию, работать с ней и не угрожать ее существованию.

2. Выслушивать мнения членов и лидеров неформальных групп. Каждому руководителю надлежит знать, кто является лидером в каждой

неформальной группе, и работать с ним. Поощрять тех, кто не мешает, а способствует достижению целей организации.

3. Перед тем, как предпринять какие-либо действия, просчитать их возможное отрицательное воздействие на неформальную организацию.
4. Чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальной организации, разрешить группе участвовать в принятии решений.
5. Быстро выдавать точную информацию, тем самым препятствуя распространению слухов.

Тема 9

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

- 1. Сущность и классификация управленческих решений**
- 2. Процедура принятия управленческих решений**
- 3. Условия и факторы качества управленческих решений**

1. Сущность и классификация управленческих решений

Одной из основных составляющих любого управленческого процесса является принятие решения.

В понятие «управленческое решение» (УР) чаще всего вкладывают два смысловых образования:

- 1) поиск и нахождение наиболее эффективного, наиболее рационального или оптимального варианта действий руководителя;
- 2) конечный результат постановки и выработки управленческого решения.

Под управленческим решением понимают выбор способа действий, гарантирующего достижение поставленной цели. Это обдуманый выбор

одного из возможных вариантов поведения, то есть действие в условиях наличия нескольких альтернатив.

Кроме того, решением можно считать:

- последовательность действий по достижению поставленной цели;
- нечто отражающее такое достижение (объект, состояние и др.);
- психологическую реакцию на раздражитель;
- управленческий акт, выраженный в письменной или устной форме и регламентирующий те или иные действия, состояния, изменения и проч.

В последнем случае решение содержит постановку целей и описание средств их достижения и служит основой организации практической деятельности людей.

Управленческие решения весьма разнообразны. Их классифицируют по нескольким взаимосвязанным признакам, в том числе:

- субъектам управления (государственные и хозяйственные органы, общественные организации);
- продолжительности действия (долго-, средне- и краткосрочные);
- масштабности решаемых вопросов (общие и частные);
- объекту воздействия (внутренние и внешние);
- принципу разработки и принятия (единоличные и коллегиальные);
- сфере действия (экономические, административные, технологические, технические, социальные);
- функциональной направленности (плановые, организационные, координирующие, регулирующие и контролирующие);
- форме выражения (письменные и устные);
- причинам возникновения (предписывающие, ситуационные, сезонные, инициативные);
- характеру действия (рекомендации, нормативные акты, директивы).

По степени информированности руководителей выделяют три группы решений: принимаемые в условиях определенности, когда все факторы более или менее известны; принимаемые в условиях риска, когда эти факторы имеют вероятностный характер; принимаемые в условиях неопределенности.

В зависимости от повторяемости и возможности использования предыдущего опыта в процессе выработки и принятия решений их подразделяют на творческие, принимаемые по аналогии, интуитивные и автоматические. Решения, принимаемые по аналогии и автоматически, не требуют серьезного изучения сложившейся ситуации.

Классификация решений дает возможность упорядочить состав информации, необходимый для их принятия, учесть их особенности при выборе наилучшего варианта из многих альтернатив.

Качество управленческих решений зависит от ясности и обоснованности цели; квалификации кадров, информационного обеспечения, методики и организации разработки и реализации решений, психологический климат в трудовых коллективах, авторитет руководителей и специалистов, применяемые методы управления, время принятия и осуществления решений.

К управленческим решениям предъявляются довольно высокие требования. Они должны быть своевременными, обоснованными и результативными, иметь комплексный характер, поэтому важно учитывать все условия производства.

Принятое решение должно быть конкретным, четко сформулированным, всесторонне согласованным, исключаящим различное толкование. Нельзя принимать решения предвзято, выдавая желаемое за действительное, недооценивать или скрывать реальные возможности и резервы.

2. Процедура принятия управленческих решений

Решение - это творческий процесс, который, безусловно, требует вдохновения, воображения и даже фантазии. Отправной точкой формулирования управленческого решения является цель.

В общем виде процесс принятия решения состоит из следующих этапов:

- 1) анализ ситуации и выявление проблемы;
- 2) формулирование проблемы и целей решения;
- 3) сбор и обработка данных и фактов;
- 4) выработка альтернативных решений;
- 5) выявление преимуществ и недостатков альтернатив;
- 6) выбор альтернативы решения.

Процесс принятия решений сложных проблем обычно сопровождается экономическими расчетами, статистическими данными, экспертными оценками и другими расчетами.

Любые методы контроля предполагают установление фактов, критическую их оценку и разработку мероприятий по улучшению работы. Все это тесно связано с периодичностью контроля, который может быть ежедневным, недельным, декадным, месячным и т.д.

В процессе выполнения решения при возникновении непредвиденных ситуаций возможен его пересмотр, особенно если оно было принято в условиях неопределенности и риска.

Контроль - самая продолжительная функция управленческого процесса, и к его осуществлению предъявляются определенные требования. Необходимость контроля исполнения решения обусловлена не столько безответственностью исполнителей при отсутствии контроля, сколько тем, что в процессе реализации решения могут возникать новые проблемы,

требующие новых решений, а своевременное их выявление возможно только на основе эффективной системы контроля.

3. Условия и факторы качества управленческих решений

Качество управленческих решений - совокупность свойств, обеспечивающих успешное их выполнение и получение определенного эффекта. В составе свойств управленческих решений выделяются обоснованность, своевременность, эффективность, непротиворечивость, конкретность, простота, полномочность и др.

Обоснованность управленческого решения проявляется в необходимости учета всей совокупности факторов и условий, связанных с его разработкой. При этом важное место отводится качеству используемой информации, ее достоверности и полноте, своевременности поступления. Решения обосновываются не только по организационным, техническим, правовым, но и по психологическим критериям.

Наряду с ответом на главный вопрос, что необходимо сделать, исполнителям должны быть ясны и другие:

- почему нужно сделать именно так, а не иначе;
- чем лучше прежнего новый порядок вещей;
- насколько это соответствует не только интересам предприятия, **но** и каждого работника.

Эффективность управленческого решения подчеркивает обязательность соотношения ожидаемого и достигнутого экономического и социального эффекта с затратами на его разработку и реализацию. Соблюдение данного требования является основной предпосылкой выживания и процветания предприятия в условиях рыночной экономики.

Решения должны приниматься в срок. В этом смысле значение своевременности принятия решений подчеркивает утвердившееся мнение хозяйственников, предпочитающих недостаточно обоснованное решение его отсутствию вообще.

Время принятия решений необходимо соотносить с состоянием морально-психологического климата в коллективе, поэтому полезно проводить целенаправленную психологическую подготовку к новому решению.

Непротиворечивость управленческого решения выражается в необходимости его предварительного согласования с ранее принятыми в данной фирме, а также проверки соответствия нормативно-правовым документам органов управления и контроля (федеральным, региональным, ведомственным).

Чтобы решение было правомочным, оно должно приниматься органом (лицом), имеющим на это соответствующие полномочия, законное основание, право.

Конкретность управленческого решения проявляется в четком указании: кто, что и когда должен выполнить.

Решение должно быть простым по форме и ясным по содержанию, чтобы быть понятным не только лицу, его принимающему, но и адресату исполнения.

Важной предпосылкой качественных управленческих решений является их профессиональная разработка с учетом экономической и социальной целесообразности.

Факторов, влияющих на качественный уровень управленческих решений, может быть множество. Условно их можно разделить на две группы:

а) ситуационного характера, связанные с осознанием проблемы, альтернатив ее решения и их последствий. К данной группе относятся

изучение ситуации, анализ и прогнозы, используемые методы, организация управления на предприятии и др.;

б) поведенческого характера в процессе разработки решений: мотивы, ценностные ориентации, уровень требований, готовность идти на риск лиц, разрабатывающих и принимающих решения.

Факторы первой группы действуют на этапе, предшествующем принятию решений, и способствуют формулированию проблемы. Факторы второй группы проявляются в поведении руководителя, его сотрудников в ходе разработки управленческих решений. В практике принятия решений на отдельных стадиях эти группы факторов могут переплетаться.

Причины, влияющие на качество принимаемых решений, весьма разнообразны и могут иметь организационный, экономический, психологический характер.

Эффективность управленческих решений зависит не только от их качества, но и от организации выполнения.

При организации выполнения решений руководителям важно учитывать методы и формы их передачи исполнителям (просьба, указание, приказ).

Тема 10

ОЦЕНКА МЕНЕДЖМЕНТА

1. Основные подходы к оценке эффективности менеджмента

2. Качество менеджмента

3. Результативность и эффективность менеджмента

1. Основные подходы к оценке эффективности менеджмента

Проведение периодической оценки менеджмента необходимо, прежде всего, для выявления и решения проблем, возникающих в процессе реализации управленческой деятельности, определения направлений

совершенствования управленческих процессов и мероприятий, посредством осуществления которых реализуются эти направления.

При определении критериев оценки результативности и эффективности менеджмента необходимо основываться на четком представлении его особенностей, которые, по сути, и обуславливают определение и реализацию конкретных подходов к оценке эффективности и результативности менеджмента в определенной ситуации.

При выборе подхода к оценке менеджмента нужно обязательно принимать во внимание тот факт, что реализация управленческого решения (как продукта менеджмента) находит свое воплощение в конкретных результатах работы организации (уровне производительности труда, объемах и стоимости произведенной продукции, уровне прибыли и себестоимости продукции и т.п.). Таким образом, существует непосредственная взаимосвязь и взаимообусловленность результативности и эффективности работы менеджеров организации и эффективности и результативности работы их подчиненных.

В настоящее время сложились следующие основные подходы к оценке результативности и эффективности менеджмента:

1. Системный подход к оценке эффективности менеджмента, отражающий слияние содержательного и формально—логического подходов к оценке эффективности менеджмента:

- содержательный подход к изучению эффективности менеджмента учитывает всевозможные аспекты познания идей и опыта, относящихся к такому сложному и многостороннему виду человеческой деятельности, как управление социально- экономическими системами, в том числе людьми и организациями и обеспечивает формирование методологической основы (функциональные категории, понятия, принципы, методы, система функций и

задач менеджмента, т.е. специфический ресурс эффективного менеджмента), являющейся, по сути, фундаментом для последующего изучения специальных аспектов эффективного управления;

- формально-логический (формализованный) подход к исследованию эффективности менеджмента предусматривает использование аппарата дискретной математики, аналитических и статистических методов, методов математического моделирования на базе специфических компьютерных программ, повышающих точность и эффективность принятия управленческих решений в условиях неопределенности менеджмента.

2. Процессный подход к оценке эффективности менеджмента - рассматривает эффективное управление как процесс достижения управляемой системой (субъектом управления) своих целей и интересов с наилучшими результатами в виде серии взаимосвязанных непрерывных действий - управленческих функций, каждая из которых, в свою очередь, также является процессом. Так как управление является общей суммой всех функций, как основных (общих), которые характеризуют процесс управления в целом, так и конкретных (специальных) управленческих функций, отражающих технологическое распределение работ по управлению.

Причем процессный, так и системный подход наиболее целесообразно применять в процессе планомерного управления.

3. Ситуационный подход к оценке эффективности менеджмента, как и системный подход, представляет собой определенный способ мышления и видения об организационных проблемах и их решениях. Характерной особенностью этого подхода является то, что он расширил применение теории систем, тем самым определив внутренние и внешние переменные, оказывающие непосредственное влияние на функционирование организации. Применение этого подхода позволяет увязать конкретные

приемы и концепции менеджмента с определенными ситуациями для того, чтобы обеспечить достижение организацией (объектом управления) своих целей и интересов с наилучшими результатами и тем самым повысить эффективность менеджмента.

2. Качество менеджмента

В современных рыночных условиях *качество*, как экономическая категория, представляет собой совокупность характерных свойств, формы, внешнего вида и условий применения, которыми должны быть наделен объект управления для соответствия своему назначению.

Таким образом, в рыночной экономике *качество* определяется спросом, обуславливает достижение потребительских свойств, обеспечивающих удовлетворение потребности при наиболее производительном использовании имеющихся в распоряжении организации организационной системы ресурсов.

В свою очередь, в теории управления термин «качество» характеризует следующие взаимообусловленные и соподчиненные понятия как качество труда; качество конечных состояний (результатов преобразования и обработки ресурсов, т.е. качество произведенной продукции); качество основной деятельности социально-экономической системы; качество управления (менеджмента).

Так взаимообусловленность и соподчиненность этих понятий заключается в том, что качество труда обуславливает качество основной деятельности социально-экономической системы (организации), которое, в свою очередь, во многом определяет качество произведенной продукции, необходимое обществу, что, по сути, является одной из целей основной деятельности организации. Кроме того, обеспечение этой цели рассматривается как

функция менеджмента, а степень соответствия системы менеджмента потребностям управляемой системы и достижении ею наилучших результатов в основной деятельности организации отражает качество управления (менеджмента).

Качество управления (менеджмента) зависит от уровня внутреннего потенциала организации и определяет эффективность целостной системы управления и составляющих ее подсистем (производственной подсистемы, подсистемы управления персоналом, логистической и маркетинговой систем), оптимальность структуры бизнес-процессов и организационной структуры, степень адекватности функционирования всех систем и подсистем организации ее целям и задачам.

Согласно этому определению к основным параметрам, характеризующим качество управления, относятся:

- скорость принятия управленческих решений;
- обоснованность принятия управленческих решений;
- реальное и рациональное делегирование полномочий ;
- возможность делегирования полномочий;
- контроль выполнения управленческих решений;
- система поощрений и наказаний;
- проходимость информации «вниз»;
- проходимость информации «вверх»;
- кадровая политика организации;
- качество планирования деятельности организации;
- лидерство.

3. Результативность и эффективность менеджмента

«Результативность» и «эффективность» менеджмента - два взаимосвязанных понятия, обуславливающих действие друг друга.

Однако, для объективной оценки результативности и эффективности менеджмента, понимания взаимосвязи между этими категориями менеджмента, необходимо иметь реальное представление об основных их отличиях.

Непосредственным результатом менеджмента является складывающийся под воздействием управления характер организационного поведения, который играет ведущую роль в достижении целей организации.

В качестве непосредственных результатов менеджмента могут рассматриваться формирование представления об организации; определение отношения к ней; прогнозирование разработка возможных вариантов реакции подчиненных на то или иное воздействие; мобилизация необходимых ресурсов; обеспечение адекватности поведения персонала в организации.

В качестве основных критериев оценки результативности менеджмента используют, прежде всего, уровень работы организации и преобладающий в ней стиль руководства. Уровень воздействия менеджмента на объект управления (подчиненного, трудовую группу, в целом на организацию) по сути уже является общим результатом действия управляющей системы, который находит выражение в своевременности, экономичности, полноте достижения целей организации, оцениваемых в целом по эффективности деятельности организации.

Понятие «эффективность менеджмента» не получило пока четкого определения и толкования ни в теории, ни в практике менеджмента.

В общем виде, эффективность менеджмента (как система управления организации) характеризуется, прежде всего, целесообразностью деятельности, результативностью управляемой и управляющей подсистем, оцениваемых количественными и качественными показателями.

По мнению ряда авторов, эффективность менеджмента представляет собой относительную характеристику результативности конкретной системы управления, отражающейся в показателях деятельности, как объекта управления, так и субъекта управления (самой системы управления), при этом при оценке эффективности менеджмента могут использоваться как количественные, так и качественные показатели эффективности.

Таким образом, можно говорить о том, что результативность менеджмента заключается в уровне достижения системой управления планируемых показателей деятельности организации и в целом ее целей, при этом результаты управленческой деятельности при определенных условиях могут носить как положительный, так и отрицательный характер. Эффективность же менеджмента является определенным критерием оценки его результативности, отражающим в определенной степени уровень соответствия фактически достигнутых результатов запланированным, а также отношение результатов к затратам, связанным с их получением.