

**Академия управления
при Президенте Республики Беларусь**

Система открытого образования

А.А.Брасс

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Курс лекций

2-е издание

Минск
Редакционно-издательский центр
Академии управления при Президенте Республики Беларусь
2004

УДК 651.01.(076.6)

Б87

Рекомендовано к изданию Комиссией по приемке и аттестации электронных версий учебных и учебно-методических материалов Академии управления при Президенте Республики Беларусь.

Брасс А.А. Основы менеджмента: Курс лекций. 2-е издание – Мн.: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2004. – 224 с.

Курс лекций предназначен для студентов системы открытого образования Академии управления при Президенте Республики Беларусь, обучающихся по специальности "Государственное управление и экономика".

УДК 651.01.(076.6)

ISBN 985-6432-90-1

© Брасс А.А., 2004

© Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2004

СОДЕРЖАНИЕ

ТЕМА 1. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА	8
Лекция 1. Система менеджмента	8
Основные понятия науки менеджмента	8
Управление и менеджмент: сходства и различия	10
Предмет науки менеджмента	11
Методы науки менеджмента	12
Система: основные понятия	13
Понятие социально-экономической системы	16
Внешняя среда предприятия	18
Цели предприятия	19
Предприятие как система	27
Системный подход	30
Контрольные вопросы к теме №1:	31
ТЕМА 2. ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА	32
Лекция 2. Принципы менеджмента	32
Принципы Гаррингтона Эмерсона	32
Принципы Анри Файоля	33
Принципы российского бизнеса	35
Кибернетические принципы менеджмента	36
Принципы управления корпорацией IBM	37
Современные принципы менеджмента	38
Контрольные вопросы к теме №2:	40
ТЕМА 3. ПРОЦЕСС И ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА	41
Лекция 3. Процесс и функции менеджмента	41
Понятие процесса управления	41
Содержательная сторона процесса управления	42

Информационная сторона процесса управления	43
Технология процесса управления	46
Функция менеджмента	48
Контрольные вопросы к теме №3:	51

ТЕМА 4. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА 52

Лекция 4. Прогнозирование и планирование как функции менеджмента 52

Понятие прогнозирования	52
Прогнозирование сбыта	54
Понятие планирования	58
Виды планов	59
Среда планирования	61
Метод ключевых событий	63
Метод поэтапного планирования	64
Диаграммы Гантта	64
Метод ПЕРТ	65
Метод отдельных приращений	68
Планирование непредвиденных обстоятельств	69
Контрольные вопросы к теме №4:	70

ТЕМА 5. МОТИВАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА 71

Лекция 5. Мотивация как функция менеджмента 71

Понятие мотивации	72
Теория потребностей А. Маслоу	74
Теория потребностей Д. Мак-Клелланда	76
Теория ERG	77
Двухфакторная теория мотивации Фредерика Герцберга	77
Теория человеческого фактора Дугласа Мак-Грегора	79

Концепции Эдгара Шеина	80
Теория Z Улияма Оучи	82
Теория ожиданий Виктора Врума	83
Теория справедливости	87
Модель Портера-Лоулера	91
Процесс мотивации и стимулирования	93
Контрольные вопросы к теме №5:	101

ТЕМА 6. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА 103

Лекция 6. Организация как функция менеджмента	103
Понятие организационной деятельности	104
Принципы организационной деятельности	105
Нормы управляемости	107
Теория Грайкунаса	108
Взаимоотношение полномочий	111
Понятие организационной роли	114
Параметры организационной роли	117
Восприятие роли исполнителем	120
Подходы к проектированию и перепроектированию роли	123
Контрольные вопросы к теме №6:	130

ТЕМА 7. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ МЕНЕДЖМЕНТА 132

Лекция 7. Организационные структуры менеджмента	132
Понятие организационной структуры менеджмента	132
Линейные структуры менеджмента	135
Штабные структуры менеджмента	137
Функциональные структуры менеджмента	139
Региональные структуры менеджмента	140

Продуктовые структуры управления	141
Потребительские структуры менеджмента	142
Проектные структуры менеджмента	144
Матричные структуры менеджмента	146
Контрольные вопросы к теме №7:	147
ТЕМА 8. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА	149
Лекция 8. Организационная культура	149
Понятие организационной культуры	149
Факторы, определяющие культуру организации	153
Дифференциация организационной культуры	157
Контрольные вопросы к теме №8:	159
ТЕМА 9. КОНТРОЛЬ И АНАЛИЗ КАК ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА	160
Лекция 9. Контроль и анализ как функции менеджмента	160
Понятие и этапы контроля	160
Информационная сторона контроля	162
Требования, предъявляемые к системам контроля	163
Типы нормативов, используемых при контроле	164
Виды управленческого контроля	165
Контроль либерального и авторитарного руководителя	166
Место анализа в управленческом цикле	166
Анализ внутренней среды предприятия	168
Анализ внешней среды	169
Анализ инвестиций	170
Контрольные вопросы к теме №9:	172

ТЕМА 10. СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖЕР	174
Лекция 10. Современный менеджер	174
Направления изучения руководителя и его деятельности	174
Деятельность руководителя	175
Личностные качества руководителя	177
Управление временем	182
Контрольные вопросы к теме №10:	189
ТЕМА 11. РЕШЕНИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ	191
Лекция 11. Решения в менеджменте	191
Понятие управленческого решения	192
Классификация управленческих решений	194
Требования, предъявляемые к управленческим решениям	197
Решение как мыслительный процесс	199
Процесс принятия и реализации решений	201
Классификация методов обоснования решений	209
Контрольные вопросы к теме №11:	217
ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ	218
ЛИТЕРАТУРА	221

ТЕМА 1. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА

ЛЕКЦИЯ 1. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА

Основные понятия, включенные в систему тренинг-тестирования:

управление; control; management; government; govern; administration; системный подход; ситуационный подход; активный эксперимент; пассивный эксперимент; система; сложная система; классификация систем; социально-экономические системы; экономическая внешняя среда; технологическая внешняя среда; политическая внешняя среда; социальная внешняя среда; внешние цели; миссия; стратегии концентрированного роста; стратегия усиления позиции на рынке; стратегия развития рынка; стратегия развития продукта; стратегии интегрированного роста; стратегия обратной вертикальной интеграции; стратегия вперед идущей вертикальной интеграции; стратегия ограниченного роста; стратегии диверсифицированного роста; стратегия центрированной диверсификации; стратегия горизонтальной диверсификации; стратегия конгломеративной диверсификации; стратегии сокращения; стратегия ликвидации; стратегия "сбора урожая"; стратегия структурного сокращения; стратегия сокращения расходов; управление предприятием; системный подход.

Основные понятия науки менеджмента

В большинстве наук фундаментальные понятия остаются неопределенными. Наиболее типичные примеры этого дает математика, где такие фундаментальные понятия как множество,

точка, прямая не имеют строгого определения, а вводятся описательно, что не мешает их успешному применению. При этом считается, что люди интуитивно одинаково воспринимают эти понятия, встречаясь с ними в литературе или разговоре.

В науке управления или менеджмента таким фундаментальным понятием является само понятие **“управление”**. Поэтому, не давая строгого формального определения этого понятия, следует отметить, что управление можно рассматривать в узком и широком смысле.

В узком смысле управление - это процесс информационного воздействия субъекта управления на объект управления, побуждающее объект совершать некоторые действия, направленные на достижение целей субъекта. В некоторых (идеальных) случаях цели субъекта и объекта могут совпадать.

В широком смысле управление включает в себя не только само воздействие, но также и подготовку к нему, контроль за деятельностью объекта управления и анализ полученных результатов (см. рис. 1.1). В этом случае управление является непрерывным действием, которое начинается с момента установления взаимодействия между субъектом и объектом и заканчивается только с прекращением этого взаимодействия.



Рис. 1.1. Управленческий цикл

Управление и менеджмент: сходства и различия

Для определения сходства и различия между русским словом “управление“ и довольно часто употребляемым у нас английским “management” рассмотрим английские эквиваленты, обозначающие управление в системах различного класса:

1. Для обозначения управления в технических системах в английском языке используется слово “**control**” (или “drive” при управлении автомобилем);

2. Для обозначения управления в организациях (на предприятиях) в английском языке используется “**management**”;

3. Если речь идет об управлении государством или регионом, то в английском языке используется “**government**”;

4. Если англичане говорят об управлении человека самим собой, то они используют слово “**govern**”.

Таким образом, слова “управление“ и пришедшее из английского “менеджмент” являются синонимами, если говорят об управлении организацией. И именно в этом смысле эти слова будут употребляться в дальнейшем. При этом под организацией понимается объединение двух или большего количества людей, взаимодействующих друг с другом для достижения определенной цели.

Еще одно английское слово, переводимое как “управление” - “**administration**”, которое употребляется, если речь идет о формальных, единых для всех членов организации правилах поведения и взаимодействия при выполнении ими своей работы, без учета индивидуальности сотрудников. Т.е. администрирование предполагает отношение к сотруднику не как к индивидуальности, а как к одному из ресурсов, необходимых для достижения поставленных перед организацией целей. Менеджмент же, напротив, предполагает учет индивидуальных особенностей сотрудников.

Предмет науки менеджмента

Предметами изучения науки менеджмента являются:

- 1) законы, принципы и методы построения и функционирования организации;
- 2) законы и принципы, лежащие в основе деятельности руководящих работников при управлении организацией;
- 3) сама деятельность руководящих работников по управлению организацией;
- 4) личностные (физиологические, психологические и социальные) требования, которым должен удовлетворять руководитель;
- 5) отношения, складывающиеся между людьми в процессе управления.

Эти отношения могут быть классифицированы по различным критериям:

- *во-первых*, по сферам жизни общества и отдельного человека отношения подразделяются на экономические, политические, социальные, духовные, интеллектуальные;
- *во-вторых*, по характеру отношения подразделяются на межличностные, между личностью и коллективом, между коллективами;
- *в-третьих*, по отношению к организации отношения подразделяются на внешние и внутренние;
- *в-четвертых*, по срокам и частоте взаимодействия отношения подразделяются на разовые кратковременные, частые кратковременные и постоянные;
- *в-пятых*, по типу возникающих связей отношения подразделяются на линейные, функциональные и личные.

Методы науки менеджмента

В науке менеджмента, так же как и в любой другой науке, можно выделить теоретическую и практическую (или прикладную) части. Целью теоретических изысканий является накопление, изучение и обобщение опыта практических исследований с целью выработки и распространения обобщенных рекомендаций, позволяющих руководителю повышать эффективность деятельности возглавляемой им организации. Целью прикладных исследований является совершенствование управления конкретной организацией на основе достижений теории менеджмента и возможностей самой организации.

Методологической основой науки менеджмента являются **системный и ситуационный подходы**. Сущность системного подхода будет рассмотрена в последнем вопросе данной темы. Сущность же ситуационного подхода заключается в планировании и оценке деятельности руководителя в зависимости от состояния внешней и внутренней среды организации.

Основными видами работ в процессе прикладных исследований можно являются: сбор и обработка информации и моделирование деятельности объекта исследования.

Основными методами сбора информации являются:

- 1) эксперимент;
- 2) тестирование, анкетирование и интервьюирование;
- 3) изучение документации организации.

Выделяют два типа эксперимента: активный и пассивный. Если пассивный эксперимент представляет собой простое наблюдение за работой сотрудников с фиксацией каких-либо данных, то **активный эксперимент** предполагает прямое вмешательство экспериментатора в рабочий процесс с целью создания нештатных ситуаций. Наиболее эффективен **пассивный**

эксперимент, поскольку он позволяет собрать достаточно большое количество информации о деятельности различных служб предприятия, не требует высокой квалификации сотрудников, проводящих наблюдения, но предъявляет высокие требования к специалистам, осуществляющим организационно-методическую подготовку таких экспериментов. Его проведение мало отражается на процессе деятельности организации. Активный эксперимент позволяет быстро выявить слабые места в управлении предприятием, но, во-первых, его проведение требует высокой квалификации исследователей и, соответственно, высоких затрат, а, во-вторых, проведение таких экспериментов может негативно сказаться на результатах работы организации.

Анкетирование и тестирование наиболее эффективно использовать при изучении отдельных аспектов деятельности предприятия. Они не требуют больших финансовых затрат и являются единственными методами сбора информации о плохо структурированных областях деятельности предприятия. В отличие от анкетирования и тестирования интервьюирование требует личного контакта с работниками предприятия и, как правило, используется только для получения какой-либо дополнительной информации.

В моделировании деятельности объекта исследования могут использоваться как логические, так и экономико-математические модели.

Система: основные понятия

В настоящее время в исследованиях и научных изданиях по менеджменту приводится достаточно много определений самого понятия "система". Однако, наиболее целесообразным, способным приводить к эффективным практическим результатам, представляется определение, данное Сергеем

Александровичем Майоровым [5]: "**Система** - это совокупность связанных элементов, объединенных в одно целое для достижения определенной цели". Под элементом здесь понимается минимальный неделимый объект. При этом свойство неделимости элемента - это просто удобное понятие (допущение), а не действительное его свойство как физического или экономического объекта. Например, цех можно определить как элемент предприятия, т.е. воспринимать его как единое целое. Однако при ином уровне рассмотрения сам цех можно воспринимать как систему, элементами которой являются производственные участки.

В приведенном выше определении под целью понимается некоторый результат (или их совокупность), ради достижения которого элементы связываются в единое целое.

Любая система характеризуется своей величиной и сложностью.

Величина определяется:

- количеством элементов, составляющих систему;
- количеством взаимосвязей между элементами системы;
- количеством степеней свободы элементов системы.

Сложность системы - понятие более многогранное, чем величина. Любая **сложная система** - это большая система, но не наоборот. В настоящее время не определено само понятие "сложность системы". Поэтому можно говорить только о сравнительной сложности систем по какому-либо критерию [8]. Примерами таких критериев могут быть следующими:

1. Невозможность математического описания поведения системы. Под математическим описанием здесь понимается наличие алгоритма, позволяющего выяснить значение параметров системы в зависимости от значений параметров каких-либо воздействий на систему. С этой точки зрения любая

рукотворная система является простой. Ведь даже поведение космического корабля легко описывается строго формализованными законами Ньютона и уравнениями классической механики. С этой же точки зрения любая биологическая система является бесконечно сложной, поскольку невозможно представить себе формализованный аппарат описывающий поведение пчелы или муравья. Несколько более слабым критерием сложности является стохастичность (или вероятностный характер) поведения сложной системы. Т.е. сложной является система, поведение которой можно описать только вероятностными показателями. Причем зачастую это связано не с источником каких-либо случайных помех в системе, а с многообразием протекающих в ней процессов. И поскольку далеко не все эти процессы и их результаты могут быть учтены, то возникает эффект вероятностной предсказуемости поведения системы, что и определяет ее сложность.

2. Невоспроизводимость экспериментов над сложной системой, по сути означает, что невозможно с помощью одних и тех же приемов и методов многократно добиваться от сложной системы желаемого результата. По сути, это свойство является следствием изменчивости (развития) системы, и чем сложнее система, тем более быстрыми темпами она меняется. Именно на этом свойстве сложных систем базируется один из основных принципов этики деловых отношений - честное отношение к партнеру, поскольку обмануть человека можно только один раз, разумеется если он осознал факт обмана.

3. Отторжимость внешних воздействий, не способствующих спонтанному развитию (саморазвитию) системы. Это проявляется в том, что попытки управлять сложной системой зачастую приводят к результатам прямо противоположенным ожидаемым. Это достаточно наглядно проявляется в попытках заставить

ребенка учиться добросовестно выполняя все требования средней школы. Если определить, что целью среднего образования является пробуждение у человека интереса к знаниям и выработка у него навыков получения знаний, то любые попытки со стороны родителей и учителей заставить ребенка выучить предлагаемый материал зачастую приводит к выработке у него устойчивого отрицания, как школы, так и новых знаний. По этой же причине отторжения неблагоприятных внешних воздействий большинство реформ, проводимых сверху в любом государстве, обречены на неудачу.

Понятие социально-экономической системы

В основу классификации систем может быть положена природа их элементов и характер связей между ними. Такой подход лежал в основе классификации составляющих окружающего мира, предложенной Фомой Аквинским еще в 13 столетии. Он выделял вещи:

- которые просто существуют (например, камни);
- которые существуют и живут (например, растения);
- которые существуют, живут и передвигаются (например, животные);
- которые существуют, живут, передвигаются и мыслят (например, люди).

В работе Питирима Сорокина "Человек. Цивилизация. Общество." [10] предлагаются все элементы окружающего нас мира и взаимодействия между ними разделить на три основных вида (см. рис. 1.2):

1) неорганические элементы, вступающие между собой в физико-химические взаимодействия и образующие класс неорганических систем;

2) живые, органические элементы, вступающие между собой в биологические взаимодействия и образующие класс биологических систем;

3) элементы, наделенные сознанием, вступающие между собой в психические взаимодействия и образующие класс социальных систем.

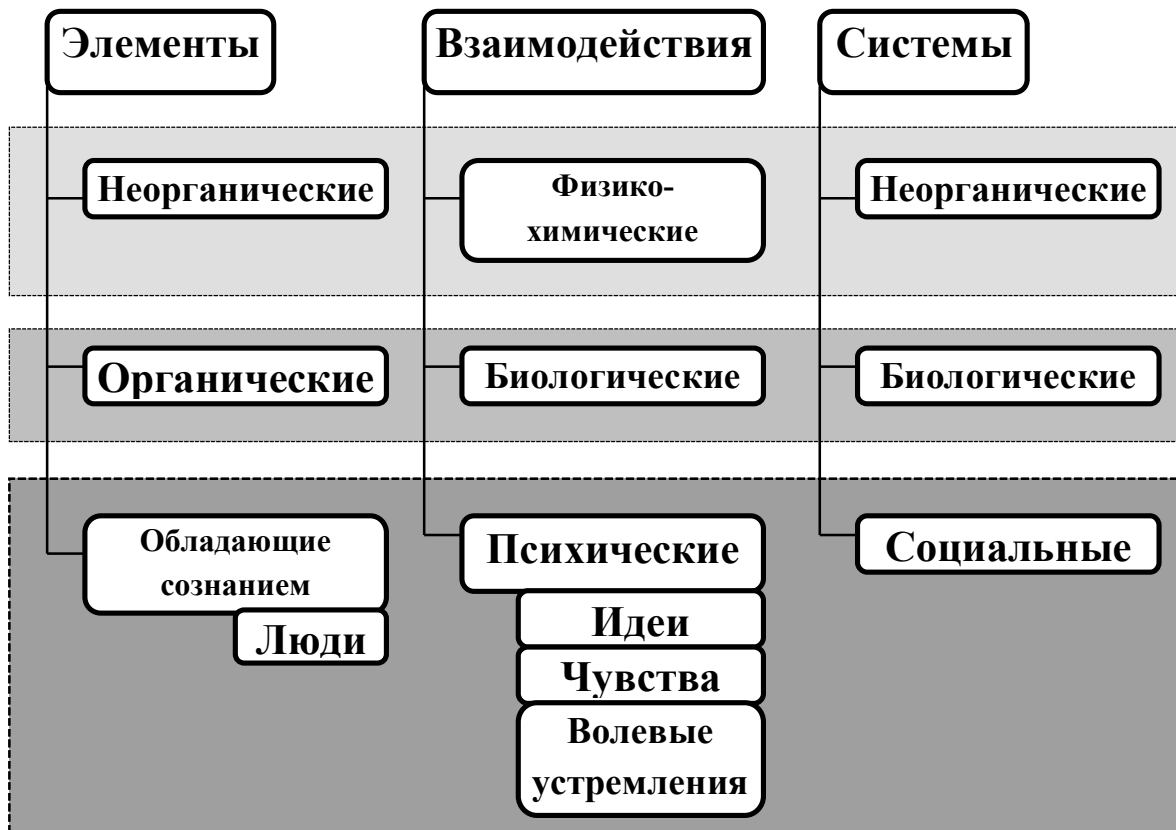


Рис. 1.2. Классификация систем

Под психическими взаимодействиями понимается обмен идеями, чувствами и волевыми устремлениями, а элементами, обладающими сознанием являются люди и высшие животные. Если в социальной системе возникают отношения по поводу производства, распределения, перераспределения и потребления материальных благ, то такие системы являются **социально-экономическими**.

Примером сложной социально-экономической системы является предприятие (организация), функционирующее во внешней среде.

Внешняя среда предприятия

Любое предприятие функционирует во внешней среде, которую можно разделить на [1,4]:

- 1) экономическую;
- 2) технологическую;
- 3) социальную;
- 4) политическую;
- 5) этическую.

Экономическая внешняя среда включает:

- наличие потенциальных покупателей и их потребностей;
- сложившийся уровень цен на продукцию предприятия;
- возможность получения инвестиций;
- наличие рабочей силы требуемой квалификации и производительности в том регионе, где находится предприятие;
- правительственная финансовая и налоговая политика;
- поведение конкурентов.

Технологическая внешняя среда представляет собой существующие в обществе знания в отношении изделий, их дизайна и технологии изготовления. При этом под изделиями понимаются также информация и услуги. Значение этой среды огромно не только при создании изделий, но и при управленческих инновациях.

Политическая внешняя среда включает в себя:

- существующую внешне и внутри политическую ситуацию в тех государствах, на территории которых находится

предприятие и на территории которых оно реализует свою продукцию;

- существующее в этих странах законодательство, разрешающее или запрещающее определенные виды производств и реализацию определенных видов товаров.

Социальная внешняя среда включает:

- развитость социальной инфраструктуры в названных регионах;
- господствующие там обычаи и верования;
- уровень образования и преобладающие желания населения.

Этическая внешняя среда включает в себя нормы личностного и межличностного поведения людей в названных регионах.

Цели предприятия

Основным связующим звеном предприятия с внешней средой являются его цели, которые можно разделить (рис. 1.3):

1) по отношению к предприятию - на внешние и внутренние;

2) по глобальности и срокам действия - на стратегические, тактические и оперативные.

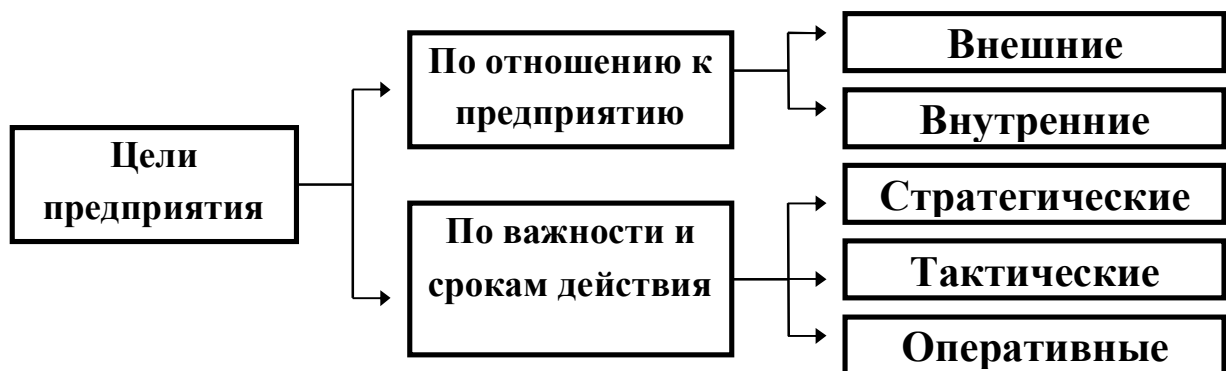


Рис.1.3. Классификация целей предприятия

Внешние цели - это те, достижение которых позволяет организации изменить внешнюю среду, а внутренние цели - это те, достижение которых позволяет организации развиваться самой. Разумеется, достижение и тех и других целей взаимосвязано, т.е. невозможно пытаться достичь какой-либо внутренней цели без достижения внешней и наоборот.

Среди множества внешних целей можно выделить одну главную цель, которая остается неизменной в течении всего времени существования предприятия, и которая называется его миссией. Что касается внутренних целей, то они будут различными в зависимости от рода деятельности организации:

- для коммерческого предприятия, ориентированного на рынок основополагающей внутренней целью является получение прибыли за счет удовлетворения потребностей покупателей в условиях конкуренции;
- для некоммерческой организации - получение финансирования, достаточного для осуществления своей деятельности;
- для органа государственного управления - качественное и своевременное выполнение возложенных на него обязанностей.

Миссия - это констатация внутренней философии организации, определяющей духовные ценности и принципы, в соответствии с которыми она осуществляет свою деятельность. Правильно сформулированная миссия, хотя и имеет всегда общий философский смысл, обязательно несет в себе нечто, что делает ее в своем роде уникальной, характеризующей именно ту организацию, для которой она была выработана.

Для самой организации наличие и грамотная формулировка миссии важны по следующим причинам.

1) миссия дает субъектам внешней среды общее представление об организации, формирует и закрепляет у них ее имидж;

2) любой человек, в том числе и руководитель, при принятии решений исходит из собственной системы жизненных ценностей, поэтому миссия выполняет роль единения ценностей руководителя и организации, т.е. является отправной точкой и критерием оценки альтернатив ее развития;

3) через миссию до персонала доводятся ценности и принципы, лежащие в основе построения и функционирования организации, что способствует установлению определенного внутреннего климата.

Если миссия задает общие ориентиры деятельности организации, то конкретные состояния, к которым она стремится, фиксируются в виде ее целей, которые как было отмечено ранее, можно разделить на стратегические, тактические и оперативные. При этом следует иметь ввиду динамичный характер целей, т.е. по мере появления новых стратегических целей старая стратегическая цель постепенно превращается в тактическую, а затем - в оперативную.

Основными требованиями, которым должны удовлетворять правильно сформулированные цели, являются:

1) цели должны быть реально достижимыми;

2) цели должны быть гибкими, т.е. должна существовать возможность их корректировки при изменении внешнего окружения;

3) цели должны быть измеримыми;

4) цели должны быть совместимыми, т.е. стратегические цели должны соответствовать миссии и стремлению получать прибыль, тактические цели должны соответствовать стратегическим, а оперативные - тактическим.

5) цели должны быть приемлемыми для основных субъектов, определяющих деятельность организации, и, в первую очередь, для тех, кому придется их достигать.

В любой достаточно крупной организации складывается иерархия целей, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня (стратегических и тактических) в цели более низкого уровня (тактические и оперативные). Такая иерархия играет очень важную роль, так как, во многом, она определяет структуру организации и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений и конкретных людей на достижение стратегических целей, для достижения которых вырабатываются стратегии, т.е. способы достижения целей. Определение общей стратегии организации во многом определяется той ситуацией, в которой она находится. Вместе с тем, существуют общие, (эталонные) стратегии, которые можно разделить на четыре группы (см. рис. 1.4.)

Первую группу эталонных стратегий составляют стратегии **концентрированного роста**, которые связаны с развитием продукта и (или) рынка. Конкретными стратегиями этой группы являются:

- **стратегия усиления позиции на рынке**, при которой предприятие делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции; для этого требуются большие маркетинговые усилия и возможна "горизонтальная интеграция", когда предприятие пытается установить контроль над своими конкурентами;
- **стратегия развития рынка**, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;
- **стратегия развития продукта**, предполагающая выход на уже освоенный рынок с новым продуктом.



Рис. 1.4. Классификация эталонных стратегий.

Вторую группу эталонных стратегий составляют стратегии, предполагающие расширение предприятия путем добавления новых структур. Эти стратегии называются стратегиями **интегрированного роста**. Выделяются два основных типа этой группы стратегий:

- **стратегия обратной вертикальной интеграции**, когда рост предприятия осуществляется за счет приобретения

или усиления контроля над поставщиками, либо путем создания дочерних структур, осуществляющих снабжение; такая стратегия может дать предприятию благоприятные результаты, связанные с уменьшением зависимости от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков, при этом поставки как центр расходов для предприятия могут превратиться в центр доходов;

- ***стратегия вперед идущей вертикальной интеграции***, выражающаяся в росте предприятия за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между предприятием и конечным потребителем, т.е. над системами распределения и продажи; данный тип интеграции выгоден, если посреднические услуги очень дороги или предприятие не может найти посредников с качественным уровнем работы.

Стратегии как концентрированного, так и интегрированного роста могут осуществляться в интенсивной и ограниченной формах.

Интенсивный рост представляет собой стремление к постоянному значительному увеличению значений показателей, отражающих уровень развития предприятия. Применяться такая стратегия может в том случае, если предприятие работает в быстро развивающейся отрасли, может предложить потребителям принципиально новое изделие, способное изменить сущность продукции отрасли; наиболее наглядным примером здесь может являться выпуск персональных компьютеров. При выборе данной стратегии следует иметь в виду, что быстрый краткосрочный рост требует затем постоянных усилий и вложения средств для поддержания завоеванных позиций. И если у предприятия нет таких средств, то "краткосрочный рост может смениться долгосрочным разорением" [5, стр. 286].

Стратегия ограниченного роста представляет собой постоянное, незначительное увеличение показателей деятельности предприятия, позволяющее ему сохранить свои позиции на имеющихся рынках. Этой стратегии придерживается большинство предприятий, удовлетворенных своим положением и работающих в зрелых отраслях. Такая стратегия представляет собой наиболее легкий и удобный способ достижения целей и наименее рискованный вид деятельности.

Третья группа эталонных стратегий - это стратегии **диверсифицированного роста**, которые выбираются в том случае, если предприятие дальше не может развиваться либо на данном рынке, либо с данным продуктом, либо в рамках данной отрасли. Стратегиями данного типа являются:

- **стратегия централизованной диверсификации**, заключающаяся в поиске и использовании возможностей для производства новых продуктов в рамках существующего производства, которое остается в центре бизнеса, а новые возникают, исходя из возможностей, заключенных в освоенном рынке, используемой технологии либо в других сильных сторонах предприятия;

- **стратегия горизонтальной диверсификации**, заключающаяся в поиске возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии;

- **стратегия конгломеративной диверсификации**, состоящая в расширении предприятия за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с уже производимыми и реализуемых на новых рынках.

Четвертым типом эталонных стратегий развития бизнеса являются **стратегии сокращения**, которые реализуются в том случае, если предприятие нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью

повышения эффективности при спадах и кардинальных изменениях в экономике. Выделяются четыре типа данных стратегий:

- **стратегия ликвидации**, представляющая собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляющаяся тогда, когда предприятие не может вести дальнейший бизнес;

- **стратегия "сбора урожая"**, предполагающая отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе; эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести временные доходы, рассчитана эта стратегия на получение максимального совокупного дохода при постепенном сокращении бизнеса до нуля;

- **стратегия структурного сокращения**, заключающаяся в закрытии или продаже одно или нескольких подразделений предприятия или сфер деятельности для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса; реализуется данная стратегия и тогда, когда нужно получить средства для развития или начала новых более перспективных бизнесов;

- **стратегия сокращения расходов**, основной идеей которой является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий.

На практике предприятие может реализовывать несколько стратегий одновременно или последовательно, что особенно распространено у многоотраслевых компаний. В таких случаях говорят об осуществлении комбинированной стратегии.

Предприятие как система

Само предприятие представляет собой сложную систему, в составе которой можно выделить управляемую и управляющую подсистемы, взаимодействие которых представлено на рис. 1.5. Важным моментом является то, что управляющая подсистема (система управления) является частью предприятия, осуществляющей воздействие на все предприятие в целом.

Основным содержанием системы управления предприятием (см. рис. 1.6.) является механизм управления, состоящий из:

- принципов управления;
- функций управления;
- методов управления;
- стиля управления.

Механизм управления облекается в форму организации управления, которая состоит из:

- организационной структуры управления;
- управленческого персонала;
- обеспечивающих подсистем (информационного, технического, математического).



Рис. 1.5. Взаимодействие управляемых и управляющих подсистем.

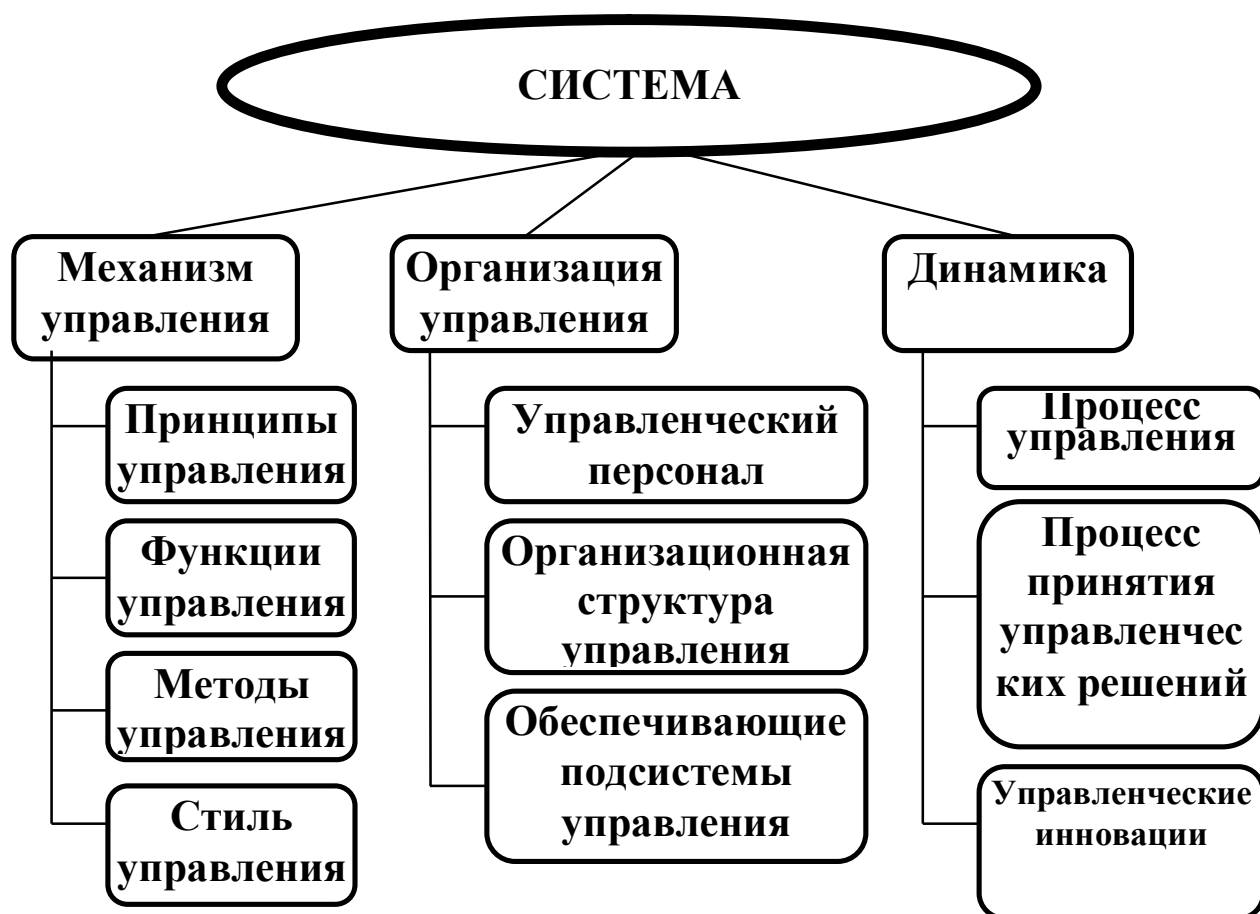


Рис. 1.6. Система управления.

Поскольку система управления - это сложная система, то необходимо говорить о её динамике, которая выражается в:

- процессе управления;
- процессе принятия управленческих решений;
- управленческих инновациях.

Управление предприятием должно строиться на основе совокупности научно обоснованных и проверенных практикой принципов управления, под которыми понимаются [1] фундаментальные истины (или то, что считается истинами в настоящее время), объясняющие связь между двумя или более комплексами переменных величин.

Первичной, определяющей частью системы управления организацией являются функции управления, которые в

совокупности с методами управления определяют хозяйственный механизм системы управления. Под функцией управления понимается вид деятельности, выделяемый на основе разделении и кооперации управленческого труда, характеризующийся определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействий на объект и субъект управления [6]. Именно в функциях раскрывается содержание управления как процесса.

Важное место в системе управления занимают методы управления, которые классифицируются как организационно-распорядительные или административные, экономические и социально-психологические. Те методы, которые наиболее часто применяются руководителем определяют его стиль управления.

Системный подход

Использование системного подхода при анализе социально-экономических явлений и объектов может быть представлен в виде алгоритма, представленного на рис. 1.7.

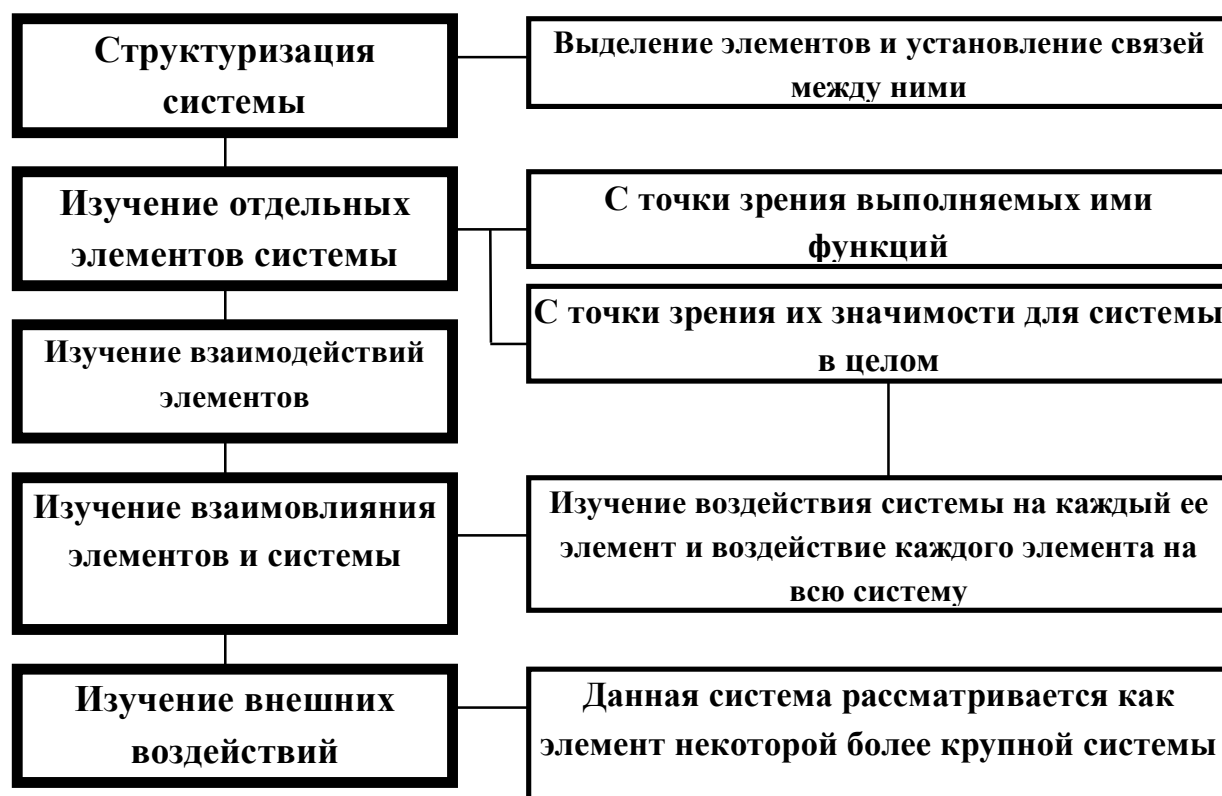


Рис. 1.7. Системный подход

Иначе можно сказать [7], что **системный подход** состоит в том, что при исследовании экономического объекта определяются и учитываются как внешние (макроподход) так и внутренние (микрподход) связи данного объекта.

Хотя необходимость использования системного подхода при анализе деятельности предприятий была принята теоретиками и практиками управления в 50-60 годах, следует отметить, что он обсуждался еще в 1911 году [11]: "Всякий производственный или торговый бизнес, состоящий из различных более или менее взаимосвязанных процессов, для обеспечения наилучших результатов должен быть организован так, чтобы отдельные процессы и принимающие в них участие сотрудники подразделения были приведены в систематическое соединение и работали бы как эффективные части единого целого".

Контрольные вопросы к теме №1:

1. Управление это...
2. Менеджмент это...
3. Наука менеджмента изучает...
4. К методам науки менеджмента относятся...
5. Обязательным условием существования системы являются...
6. Обязательными элементами социальной системы являются...
7. Примерами социально-экономической системы являются...
8. Технологическая внешняя среда предприятия это...
9. Элементами экономической внешней среды предприятия являются ...

ТЕМА 2. ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА

ЛЕКЦИЯ 2. ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Основные понятия, включенные в систему тренингов-тестирования:

принципы менеджмента; разделение труда; власть и ответственность; дисциплина; единоначалие; единство руководства; подчинение индивидуальных интересов общим; вознаграждение; централизация; скалярная цепь; порядок; справедливость; стабильность пребывания в должности; инициатива; корпоративный дух; разнообразие; принцип необходимого разнообразия; принцип оптимальности Беллмана; современные принципы менеджмента.

Принципы Гаррингтона Эмерсона

Принципы менеджмента - это фундаментальные истины (или то, что считается истиной в настоящий момент), на которых строится система управления в целом или отдельные ее части [1].

Впервые принципы менеджмента были сформулированы Гаррингтоном Эмерсоном в книге “Двенадцать принципов управления” в 1912 году. Этими принципами были:

- 1) отчетливо поставленные идеалы или цели;
- 2) здравый смысл;
- 3) использование компетентных консультаций;
- 4) дисциплины;
- 5) справедливое отношение к персоналу;
- 6) быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет;
- 7) диспетчеризация;
- 8) наличие норм и расписаний;

- 9) нормализация условий труда;
- 10) нормирование производственных и управленческих операций;
- 11) наличие стандартных инструкций;
- 12) вознаграждение за производительность.

Помимо этих принципов Эмерсон сформулировал следующие положения менеджмента:

- 1) подчиненный существует для того, чтобы расширять и продолжать личность начальника;
- 2) начальник существует только для того, чтобы делать производительной работу подчиненного;
- 3) каждая высшая ступень управления существует не для удовольствия тех, кто стоит выше, а для обслуживания тех, кто работает ниже;
- 4) каждая мельчайшая операция на предприятии должна быть обслужена всеми знаниями и умениями, которые есть в мире.

Принципы Анри Файоля

В 1914 году свои принципы управления сформулировал яркий представитель европейской классической школы управления Анри Файоль в книге "Общее и промышленное управление". Этими принципами являются:

1. ***Разделение труда.*** В то время уже никем не оспаривалось положение, что разделение труда производственного персонала ведет к эффективности использования рабочей силы. По аналогии А. Файоль утверждал, что это положение справедливо и для управленческого труда.

2. ***Власть и ответственность.*** Они взаимосвязаны между собой, причем ответственность является следствием и естественным продолжением власти. Сама власть может быть

официальной, основанной на занимаемой административной должности, или неофициальной, основанной на авторитете личности. Но ни одна из них немислима без ответственности, которая требует от руководителя определенного мужества. Боязнь ответственности может парализовать инициативу и служить препятствием реализации власти.

3. **Дисциплина**, под которой подразумевается, прежде всего, повиновение и соблюдение определенных соглашений между работником и руководителем.

4. **Единоначалие**, т.е. работник должен получать приказания только от одного начальника.

5. **Единство руководства**. Это означает, что каждая совокупность видов деятельности, направленных на достижение одной цели, должны иметь одного руководителя и один план.

6. **Подчинение индивидуальных интересов общим**. Если между двумя сотрудниками возникают разногласия, то организация должна примирить их, защищая при этом собственные интересы.

7. **Вознаграждение**. Количество и методы оплаты труда должны быть справедливыми и предоставлять сотрудникам максимальную возможность удовлетворить свои потребности.

8. **Централизация**, т.е. в любой организации должен быть управляющий центр.

9. **Скалярная цепь** - это цепь начальников от высшего уровня до низшего, посредством которой реализуется власть. Количество звеньев этой цепи должно определяться из интересов дела.

10. **Порядок**, т.е. каждый работник должен иметь свое рабочее место и находиться на этом месте.

11. **Справедливость.** Лояльность и преданность персонала должны обеспечиваться сочетанием доброты и справедливости со стороны администрации.

12. **Стабильность пребывания в должности.** Работнику требуется определенное время для овладения приемами работы на должном профессиональном уровне, а излишняя текучесть кадров является причиной и следствием плохого управления.

13. **Инициатива.** Поскольку любой мыслящий человек получает удовлетворение от обдумывания и реализации планов, то администрация должна предоставлять работникам такую возможность.

14. **Корпоративный дух.** Гармония между персоналом является огромной силой организации.

Принципы российского бизнеса

В 1912 году российскими предпринимателями [2] было сформулировано семь принципов российского бизнеса:

1. Уважай власть. Власть и порядок - необходимое условие для эффективного ведения коммерческих дел. Поэтому необходимо проявлять уважение к блюстителям порядка в узаконенных эшелонах власти.

2. Будь честен и правдив. Честность и правдивость - это фундамент предпринимательства, предпосылка здоровой прибыли и гармоничных отношений в делах.

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

4. Люби и уважай человека. Любовь и уважение к человеку труда со стороны предпринимателя порождают ответную любовь

и уважение. В таких условиях возникает гармония интересов, что создает атмосферу для развития у людей самых разнообразных способностей, побуждает их проявлять себя.

5. Будь верен своему слову. "Единожды солгавший, кто тебе поверит!" Успех в деле во многом зависит от того, в какой степени окружающие доверяют предпринимателю.

6. Живи по средствам. Не зарывайся, всегда оценивай свои возможности.

7. Будь целеустремленным. Предприниматель всегда должен иметь перед собой ясную цель. Служение "двум господам" противоестественно. В стремлении достичь заветной цели нельзя переходить грань дозволенного. Никакая цель не должна затмить моральные ценности.

Кибернетические принципы менеджмента

Развитие кибернетики обогатило менеджмент такими фундаментальными принципами, как ***принцип необходимого разнообразия и принцип оптимальности Беллмана*** [3].

Разнообразие - это количественная характеристика системы, определяемая соотношением:

$$x = \log_2 u$$

где u - число возможных различных состояний системы.

Согласно ***принципа необходимого разнообразия***, разнообразие управляющей системы должно быть не меньше, чем разнообразие управляемого объекта. При управлении социально-экономическими системами реализация этого принципа требует построения системы управления не менее сложной, чем управляемый объект. Достигаться это может за счет:

- во-первых, выделения различных подсистем управления, каждая из которых решает свою задачу на

относительно самостоятельном участке, т.е. производится функциональное разделение управленческого труда;

- во-вторых, построения аппарата управления по иерархическому принципу, выделяя уровни управления;
- в-третьих, использования высоких информационных технологий для обработки больших объемов информации.

Принцип оптимальности Беллмана, названный в честь американского математика Р.Беллмана, гласит, что результат многоэтапного процесса может быть оптимальным только в том случае, если оптимальным является результат каждого этапа.

Принципы управления корпорацией IBM

В компании IBM работает около 400 тыс. служащих, обеспечивающих годовой объем продаж более 500 млрд. долларов.

В основе ее деятельности лежит всего три принципа управления [9], сформулированных в 1914 году основателем IBM Томасом Дж. Уотсоном-старшим. Эти принципы довольно просты и вполне доступны для понимания всех сотрудников.

1. Каждый человек заслуживает уважения.
2. Каждый покупатель имеет право на наилучшее, из возможных, обслуживание.
3. Добиваться совершенства во всем.

Для того, чтобы эти принципы играли свою роль стержня фирменной культуры, они должны ясно осознаваться всеми сотрудниками и, прежде всего, управленческим персоналом. Для внедрения их в сознание сотрудников IBM использует собрания, совещания, внутренние публикации и наглядную агитацию. Однако наиболее важным является демонстрация руководством компании верности этим принципам путем собственных дел и поступков по отношению к персоналу компании и ее клиентам.

Современные принципы менеджмента

В качестве современных принципов менеджмента можно рассматривать систему принципов, предложенную Т.Питтерсом и Р.Уотерманом. К этим принципам относятся:

1. Ориентация на достижение успеха. Под этим подразумевается:

- постоянный поиск альтернативных вариантов развития организации;
- умение выбирать направления деятельности, предвещающие успех и концентрация деятельности на этих направлениях;
- умение вырабатывать новые методы разрешения новых проблем, с которыми сталкивается организация.

2. Быть всегда лицом к потребителю. Это означает:

- иметь ясное и четкое видение интересов индивидуального потребителя;
- с уважением относиться к запросам потребителей;
- повышать готовность каждого сотрудника предприятия к инновациям и динамичному обновлению продукции.

3. Самостоятельность и предприимчивость, которая базируется на культивировании в организации:

- индивидуальной инициативы всех сотрудников;
- решительных, но взвешенных действий сотрудников, совершаемых на основе прогнозов близких и дальних последствий;
- несение каждым сотрудником ответственности за свои действия.

4. Производительность, базирующаяся на:

- естественных интересах и стремлениях персонала жить лучше и реализовывать себя;
- постоянном обучении персонала;

- активной ориентации его мышления на быстрые изменения в характере и масштабах деятельности организации, обусловленные развитием рынка;
- отождествлении сотрудников с организацией, когда каждый работник - это “свой человек” для организации.

5. Связь с жизнью, которая опирается на:

- объективные экономические законы и реальном осознании экономической ситуации;
- стремление исправлять ошибки, одновременно учась на них;
- выработку реалистичных, простых и понятных критериев оценки деятельности каждого сотрудника и организации в целом;
- постоянный анализ получаемых результатов и корректировку стратегических и тактических целей и деятельности;
- расширение и углубление связей организации с внешним окружением;
- ориентацию деятельности организации на общественные интересы.

6. Верность своему делу, которая формируется на основе:

- общечеловеческих ценностей;
- философии организации, признаваемой большинством сотрудников;
- взаимной выгоды и социальном партнерстве;
- создания атмосферы общности интересов организации и персонала.

7. Простота структуры и скромный штат управления. Это достигается за счет:

- децентрализации управления организацией и создания предпосылок для широкого

горизонтального взаимодействия подразделений и сотрудников;

- широкого привлечения сотрудников к групповому процессу принятия решений.

8. Свобода и жесткость одновременно, что подразумевает:

- баланс полномочий, свободы действий и ответственности сотрудников;
- заботу со стороны организации о благополучии сотрудников и дисциплинированность последних.

Контрольные вопросы к теме №2:

1. Достижение внутренних целей позволяет предприятию ...
2. Для предприятия миссия важна, потому что ...
3. Предназначением управляющей подсистемы предприятия является ...
4. Под функцией менеджмента понимается ...
5. Используя алгоритм системного подхода, проведите анализ какой-либо социальной системы
6. С практической точки зрения принципы можно рассматривать как ...
7. Скалярная цепь это ...
8. Назовите пять противоречий принципов А.Файоля.
9. Принцип оптимальности Беллмана гласит ...
10. С точки зрения Г.Эмерсона начальник существует для того, чтобы ...
11. Каким образом первый принцип корпорации IBM “Каждый человек заслуживает уважения” помогает ей зарабатывать деньги?

ТЕМА 3. ПРОЦЕСС И ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

ЛЕКЦИЯ 3. ПРОЦЕСС И ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Основные понятия, включенные в систему тренингов-тестирования:

процесс управления; прогнозирование; планирование; организация; координация; стимулирование; учет и контроль; анализ; технология процесса управления; операция; последовательный метод; параллельный метод; параллельно-последовательный метод; процедура; повторяющиеся процедуры; неповторяющиеся процедуры; информационные процедуры; логико-мыслительные процедуры; организационные процедуры; функция менеджмента; общие функции управления; конкретные функции управления.

Понятие процесса управления

Процесс управления представляет собой последовательность действий работников аппарата управления, направленных на достижение целей организации.

Процесс управления можно рассматривать с различных точек зрения:

1) с содержательной, анализируя сущность (содержание) и последовательность деятельности на каждом из этапов процесса управления;

2) с информационной, анализируя процессы обработки, передачи и хранения информации, происходящие в системе управления;

3) с модельной, используя математические модели описания процесса управления;

4) с критериальной, анализируя преемственность и взаимозависимость целей и критериев оценки деятельности системы управления на различных этапах процесса управления.

При анализе процесса управления с любой точки зрения следует иметь в виду, что он носит циклический, спиралевидный характер. Процесс управления начинается с момента установления взаимосвязей между субъектом и объектом управления и заканчивается только с исчезновением этих взаимосвязей.

Содержательная сторона процесса управления

С содержательной точки зрения в процессе управления можно выделить следующие этапы (см. рис. 3.1): прогнозирование, планирование, организация, координация, стимулирование (мотивация), учет и контроль, анализ.

Прогнозирование представляет собой процесс исследования, направленный на выяснение тенденций развития предприятия и его внешней среды.

Планирование - это процесс разработки планов деятельности и развития предприятия. План, в свою очередь, представляет собой систему, включающую:

- 1) цели деятельности или развития;
- 2) описание этапов и способов достижения целей;
- 3) расчет требуемых для достижения целей ресурсов;
- 4) показатели, по значению которых можно судить о степени достижения целей и расходе имеющихся ресурсов.



Рис. 3.1. Этапы процесса менеджмента

Организация - это процесс расстановки в пространстве и во времени ресурсов, необходимых для достижения целей, и определение способов их интеграции и взаимодействия.

Координация - это регулирование взаимодействия ресурсов в процессе достижения цели.

Стимулирование представляет собой совокупность действий субъекта управления, побуждающих людей делать то, что считает нужным субъект.

Учет и контроль представляют собой фиксацию на каком-либо информационном носителе значений показателей, по которым можно судить о степени достижения цели, о состоянии субъекта и объекта управления и о состоянии внешней среды.

Анализ - это сравнение результатов учета и контроля с запланированными значениями контролируемых показателей.

Информационная сторона процесса управления

С информационной точки зрения процесс управления представляет собой последовательность следующих этапов (см. рис. 3.2):

- 1) сбор первичной (начальной) информации;

2) ее регистрация, передача и сохранение на информационном носителе;

3) логическая и математическая обработка первичной информации, в результате чего получается синтетическая информация, которая может быть оформлена в виде документа;

4) предоставление синтетической информации субъекту управления;

5) если субъект управления считает, что предоставленной информации достаточно для принятия управленческого решения, то осуществляется переход к пункту (6), в противном случае происходит сбор дополнительной первичной информации, ее регистрация, обработка и предоставление субъекту управления вновь полученной синтетической информации;

6) принятие субъектом управленческого решения;

7) документальное оформление решения;

8) архивизация документов;

9) доведение решения до исполнителей.

После этого исполнители совершают определенные действия, что ведет к изменению состояния управляемого и (или) управляющего объектов, обновлению первичной информации.



Рис. 3.2. Информационная сторона процесса менеджмента

Технология процесса управления

Технология процесса управления представляет собой порядок взаимодействия работников аппарата управления, информации и технических средств управления при выполнении какой-либо управленческой деятельности. Если технология процесса управления оформляется документально, то это представляет собой документ, в котором указывается:

- 1) что должно быть сделано;
- 2) когда это должно быть сделано;
- 3) кто это должен делать;
- 4) какие ресурсы для этого необходимы;
- 5) по какой методике это должно быть сделано;
- 6) где это должно быть сделано;
- 7) как должен быть оформлен результат.

Именно с помощью технологии каждый из этапов процесса управления может быть расчленен на различные операции и процедуры.

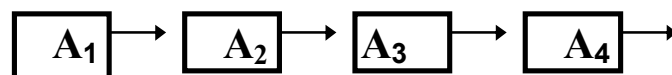
Операция является первичным (или минимальным) элементом процесса управления. И под операцией понимается законченное действие, выполняемое вручную или с помощью технических средств и направленное на достижение поставленной цели. В настоящее время выделяют три основных метода сочетания операций друг с другом (см. рис. 3.3):

1) **последовательный**, когда каждая последующая операция начинается только после завершения предыдущей (наиболее наглядный пример такого сочетания операций - это передача какого-либо распоряжения с выше стоящего уровня управления на ниже стоящие);

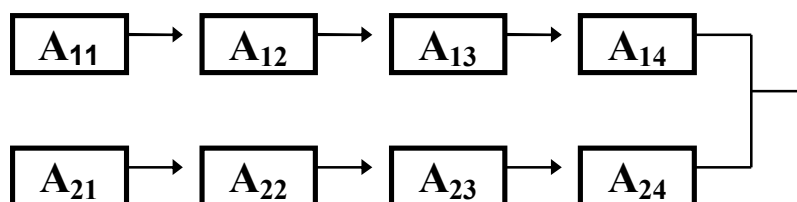
2) **параллельный**, когда различные операции могут выполняться одновременно несколькими исполнителями

(примером такого сочетания операций может являться составление балансового отчета предприятия) ;

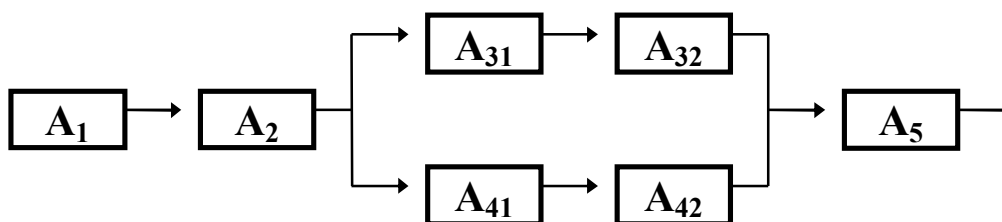
3) параллельно-последовательный, предусматривающий частичное совмещение операций во времени и пространстве (наиболее наглядный пример такого сочетания операций - это разработка бизнес-плана предприятия.



а) последовательное сочетание операций



б) параллельное сочетание операций



в) параллельно-последовательное сочетание операций

Рис. 3.3. Сочетание операций процесса менеджмента

Совокупность (или группа) логически взаимосвязанных и приводящих к решению какой-либо задачи операций представляет собой **процедуру**. Процедуры могут быть как формальными, т.е. закрепленными в каких-либо нормативных актах, так и неформальными. Примером формальной процедуры может являться прием на работу нового сотрудника, а пример

неформальной процедуры - проведение переговоров с партнерами по бизнесу.

Классифицировать операции и процедуры можно по различным критериям.

- Во-первых, их подразделяют на:
 - **повторяющиеся**, постоянно выполняемые работниками аппарата управления, и эти процедуры поддаются измерению, анализу, нормированию и проектированию;
 - **неповторяющиеся**, которые характерны для творческих процессов в управлении.
- Во-вторых, по степени автоматизации выделяют ручные, автоматизированные и автоматические операции и процедуры.
- В-третьих, по содержанию управленческие операции и процедуры подразделяются на:
 - **информационные**, связанные с обработкой, передачей и сохранением какой-либо информации;
 - **логико-мыслительные**, связанные с выработкой и принятием управленческих решений;
 - **организационные**, связанные с кадровой работой, постановкой задач исполнителям и администрированием.

Функция менеджмента

Под ***функцией менеджмента (управления)*** понимается вид деятельности работников аппарата управления, основанный на разделении и кооперации управленческого труда, характеризующийся определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействий на объект и субъект управления [7, стр.61]. Именно функции управления являются основой для

проектирования организационной структуры и разработки технологии процесса управления.

В настоящее время вопрос о классификации функций управления остается открытым, более того открытым остается вопрос о тех признаках, по которым можно проводить эту классификацию. И это не удивительно, поскольку

- во-первых, с течением времени под воздействием экономических, политических и технологических факторов неизбежно меняется содержание управленческого труда;

- во-вторых, существующее многообразие управленческого труда не позволяет подробно рассмотреть всю его совокупность и, поэтому авторы исследований вынуждены либо концентрировать свое внимание на какой-нибудь одной функции управления, подробно ее анализируя, либо искать и анализировать то общее, что присуще труду всех руководителей.

Однако, несмотря на отсутствие единого подхода к классификации функций, большинство авторов выделяют общие, специальные и конкретные функции менеджмента (см. рис. 3.4.).

При рассмотрении процесса управления были выделены его основные этапы, которые, в той или иной степени, присутствуют в деятельности каждого руководителя вне зависимости от его места в управленческой иерархии и свойств объекта управления. Этими этапами являются: прогнозирование, планирование, организация, координация, стимулирование, учет и контроль, анализ.

И эти этапы называются *общими функциями управления*.



Рис.3.4. Функции менеджмента

Поскольку в своей деятельности любая организация использует различные ресурсы, то имеет смысл говорить об управлении этими ресурсами. И по виду деятельности работников аппарата управления, связанной с использованием ресурсов предприятия, могут выделяться *конкретные функции*

управления. Поскольку разные предприятия в своей деятельности могут использовать разные ресурсы в разных объемах, то перечень конкретных функций управления на каждом предприятии будет свой. Вместе с тем наиболее общими из конкретных функций являются:

- управление финансами;
- управление недвижимостью;
- управление активной частью основных фондов (оборудованием);
- управление материальными ресурсами;
- управление персоналом;
- управление продукцией и услугами.

Т.к. каждая конкретная функция - это деятельность и, соответственно, процесс, то имеет смысл выделять этапы (или стадии) этого процесса. Причем каждая стадия управления каким-либо ресурсом представляет собой одну из общих функций управления.

Контрольные вопросы к теме №3:

1. 3.1. Процесс менеджмента это ...
2. 3.2. Назовите обязательные компоненты плана
3. 3.3. В чем разница между организацией как этапа процесса менеджмента и как функции менеджмента?
4. Учет и контроль это ...
5. Анализ это ...
6. Минимальным элементом процесса менеджмента является ...
7. Технология процесса менеджмента включает в себя ...
8. Операции и процедуры процесса менеджмента относятся между собой как ...
9. Классификационным признаком функций менеджмента является ...
10. К общим функциям менеджмента относятся ...

ТЕМА 4. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

ЛЕКЦИЯ 4. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Основные понятия, включенные в систему тренинг-тестирования:

прогнозирование сбыта; метод мнений жюри управляющих; метод совокупных мнений работников сбыта; метод ожидаемых запросов потребителей; математические методы; экстраполирование; корреляционный анализ; математическое моделирование; дедуктивный метод; планирование; цель планирования; стратегическое планирование; традиционная деятельность; планирование нетрадиционной деятельности; внутренняя культура; проект; метод поэтапного планирования; диаграмма Ганта; события; операции; сеть; оптимистическая оценка; вероятная; пессимистическая; критический путь; гибкость плана.

Понятие прогнозирования

Динамичный и неопределенный характер внешней среды предприятия делает необходимым прогнозирование ее будущего состояния для принятия соответствующих подготовительных мер.

С этой точки зрения прогнозирование:

- во-первых, является той основой, на которой строятся планы;

- во вторых, побуждают руководителей думать о будущем и готовиться к нему;
- в-третьих, позволяет определить участки деятельности организации, на которых потребуется концентрация усилий в будущем;
- в-четвертых, всегда имеет определенную степень погрешности.

При прогнозировании могут использоваться различные математические и эвристические методы. Одним из эвристических методов является метод Дельфи [4]. Его сущность заключается в выполнении следующего алгоритма:

1) привлекается группа специалистов по исследуемой проблеме как из числа сотрудников фирмы, в интересах которой проводится прогноз, так и из других организаций;

2) к этим экспертам обращаются с просьбой сделать анонимный прогноз будущего состояния исследуемого объекта или явления;

3) полученные прогнозы обобщаются, и результаты обобщения сообщаются экспертам;

4) на основе полученной информации эксперты снова анонимно делают прогноз, результаты которого обрабатываются и возвращаются экспертам. Этот процесс может продолжаться достаточно большое количество раз;

5) полученный результат считается удовлетворительным тогда, когда мнения большинства экспертов совпадают.

Последовательное выяснение мнений и обратная связь используются здесь не с целью принудить экспертов к компромиссу, а для того, чтобы дополнительная информация придала заключению большую обоснованность.

Прогнозирование сбыта

Одним из важнейших прогнозов, который обязательно делает предприятие - это прогноз будущего объема продаж или оказания услуг. На него в значительной мере опираются планы освоения новых изделий, производства и финансирования. Обладая прогнозом будущего объема продаж на достаточно длительный период, руководитель предприятия оказывается в состоянии успешно предсказывать движение финансов и размеры ожидаемой прибыли. В качестве основных методов такого прогнозирования можно назвать [4]:

- метод мнений жюри управляющих;
- метод совокупных мнений работников сбыта;
- метод ожидаемых запросов потребителей;
- математические методы;
- дедуктивный метод.

Метод мнений жюри управляющих основан на интуиции высших администраторов организации, чьи мнения по поводу будущего сбыта рассматриваются президентом компании, последующее мнение которого принимается за истину. Это наиболее старый и простой метод составления прогнозов будущих объемов продаж. В своем наихудшем варианте он превращается в групповую догадку, а в наилучшем - представляет собой детальный анализ, проводимый опытными администраторами, тщательно изучившими важнейшие факторы, влияющие на сбыт продукции их фирмы.

Основными преимуществами этого метода являются:

- 1) доступность и простота,
- 2) сочетание опыта и оценки фактов,
- 3) необходимость высказывать свое мнение по вопросам сбыта заставляет высших администраторов, отвечающих за различные участки работы фирмы, во-первых, тщательно

готовить соответствующую информацию, используя данные своего участка деятельности, а, во-вторых, соизмерять свою деятельность с объемами продаж.

Основными недостатками метода являются:

- 1) прогнозы могут основываться на предположениях, а не на фактах и их анализе;
- 2) усреднение мнений уменьшает ответственность за тщательность подготовки прогноза.

Метод совокупных мнений работников сбыта основан на убеждении, что рынок лучше всего знают те, кто непосредственно на нем работает, т.е. работники сбыта и руководители соответствующих подразделений. Он является наиболее часто применяемым методом прогнозирования сбыта.

Основными преимуществами этого метода являются:

- 1) прогноз осуществляется теми, благодаря кому он должен оправдаться;
- 2) благодаря широкой выборке общий прогноз приобретает определенную надежность.

Основными недостатками метода являются:

1) поскольку, как правило, работники сбыта обычно бывают не в курсе основных социальных, политических и экономических тенденций развития общества, то они не могут давать надежные долгосрочные прогнозы;

2) работники сбыта могут быть склонны:

- во-первых, к излишнему оптимизму, если они уверены, что благодаря их прогнозам увеличатся их представительские расходы, расходы фирмы на рекламу и прочее;
- во-вторых, к излишнему пессимизму, если они убеждены, что следствием прогноза роста продаж

будет увеличение установленных фирмой норм продаж.

Метод ожидаемых запросов потребителей основан на мнении потребителей о своих будущих покупках. Является наиболее эффективным при прогнозировании продаж новых товаров.

Основным преимуществом этого метода является высокая степень надежности прогноза при достаточно широкой выборке и склонности потребители к сотрудничеству.

Основными недостатками метода являются:

- 1) высокая стоимость;
- 2) полная безответственность потребителей за результаты прогноза.

Математические методы прогнозирования сбыта можно разделить на три группы:

1. **Экстраполирование**, которое основано на положении, что "прошлое является прологом будущего". При его применении на основании данных об объемах продаж за прошедший период в натуральных или стоимостных показателях делается прогноз с использованием экстраполяционных методов, сущность которых заключается в вычислении значения величины $x=x(t_n)$, где t - время, если известны значения величин $x=x(t_1), \dots, x=x(t_{n-1})$.

2. **Корреляционный анализ**, основанный на измерении зависимости между объемом продаж фирмы и каким-либо другим (или другими) факторами. Обычно в качестве таких факторов берется какой-либо общенациональный показатель, прогнозируемый с достаточно высокой степенью точности (валовой национальный продукт, национальный доход и др.).

3. **Математическое моделирование**, которое заключается в установлении строгих математических зависимостей (в виде

формул) между объемом продаж и рядом других, желательно независимых от деятельности фирмы переменных

Основным преимуществом этого метода является высокая надежность при условии точности входной информации.

Основными недостатками метода являются:

1) необходимость привлечения высококвалифицированных специалистов и проведение научных исследований обуславливает их высокую стоимость;

2) не всегда имеются данные, позволяющие установить корреляционные или математические зависимости, а также применить аппарат экстраполяции с необходимой точностью;

3) существенные, быстротечные изменения внешней среды, которые могут серьезно отразиться на уровне объема продаж, практически не улавливаются математическими методами, но могут быть легко определены людьми, которые занимаются прогнозированием сбыта.

Дедуктивный метод основан на здравых рассуждениях и умении делать логические выводы людей, занимающихся прогнозированием. Сама дедукция представляет собой способ рассуждения, при котором новое положение выводится чисто логическим путем от общих положений к частным выводам. Таким образом, дедуктивный метод заключается в анализе общей текущей ситуации и выяснении положения со сбытом, на основе которых с использованием дедуктивного анализа и субъективных суждений делается вывод о будущем объеме продаж. Используется этот метод только в качестве дополнения к другим более точным методам как средство их проверки.

Понятие планирования

Планирование представляет собой заблаговременное принятие решений о том:

- что надо делать и что для этого нужно;
- когда делать;
- кто это будет делать;
- кто будет отвечать за полученный результат.

Можно утверждать, что планирование наводит мост между существующим положением дел и тем, которого необходимо достичь. Оно дает возможность:

- 1) реализовать предоставляющиеся возможности;
- 2) свести к минимуму будущие риски.

Место планирования среди других функций управления определяется:

- во-первых, тем, что результаты планирования непосредственно определяют содержание остальных функций управления;
- во-вторых, тем, что именно на этом этапе формируются цели предприятия и определяются средства достижения этих целей.

Таким образом, *целью планирования* является облегчение достижения целей предприятия путем:

- 1) устранения отрицательного эффекта неопределенности внешней и внутренней сред предприятия;
- 2) сосредоточения внимания руководителей на главных задачах предприятия;
- 3) достижения экономического функционирования предприятия за счет оптимального распределения ресурсов;
- 4) облегчения организационной, мотивационной и контролирующей деятельности на предприятии.

Виды планов

Разные планы разрабатываются на разных уровнях организации для достижения разных целей. И по тому, на каком уровне разрабатывается план и для достижения каких целей предназначен, можно выделить следующие виды планирования (см. рис. 4.1).

Для достижения стратегических целей на высшем уровне организации разрабатываются стратегические (или корпоративные) планы, которые не определяют точно, каким образом организация будет достигать своих целей, а только определяют общую политику и генеральное направление деятельности организации, устанавливают приоритеты и распределяют имеющиеся ресурсы.

Стратегическое планирование, учитывая его перспективный характер сроком на 5-10 и более лет, должно учитывать состояние и перспективы развития внешней среды, а так же собственные преимущества и недостатки, т.е. свою внутреннюю среду организации.

Для реализации стратегических планов предприятие выполняет определенные работы, которые можно разделить на два вида:

1) деятельность, вообще традиционная для предприятия, например, обычный процесс производства, в который вносятся незначительные усовершенствования, работа с традиционными поставщиками, отслеживание ситуации на рынке;

2) деятельность, для предприятия нетрадиционная, носящая единичный характер, например, строительство или покупка нового здания для офиса предприятия, разработка и внедрение системы, автоматизирующей работу сотрудников офиса, переход на выпуск новой продукции, ликвидация какого либо филиала и т.д.

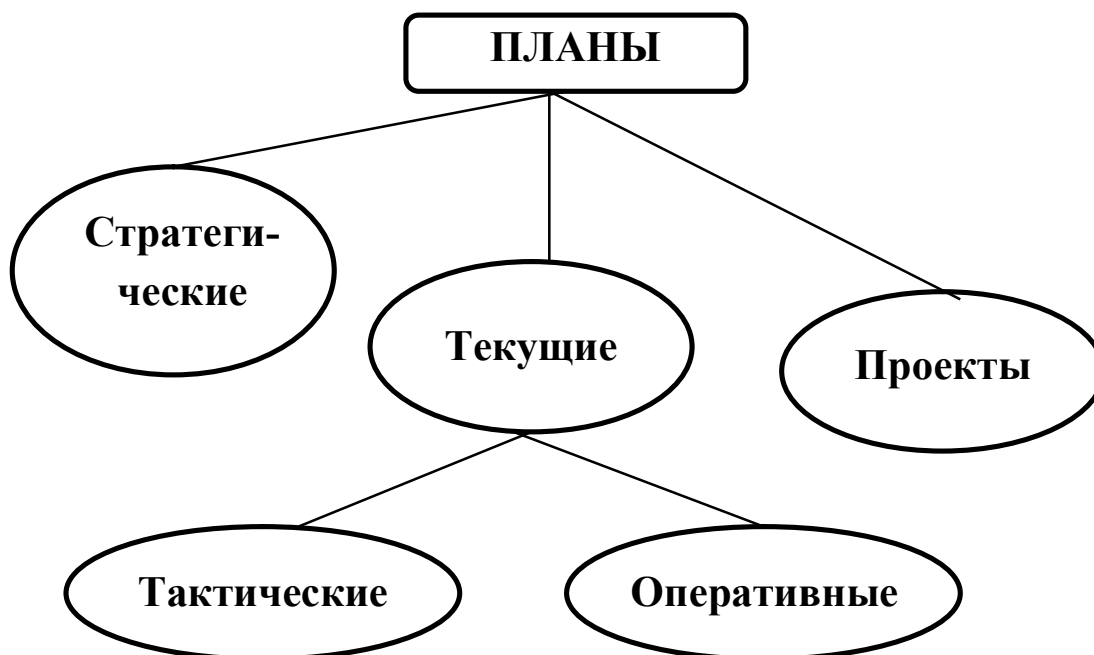


Рис. 4.1. Виды планов

Для осуществления *традиционной деятельности* на основе стратегических руководителями среднего уровня разрабатываются тактические (сроком до года) планы, а на нижнем уровне - оперативные (на месяц или квартал) планы. При этом, как правило, используются планы прошлых периодов. Однако иногда бывает целесообразно применить так называемый “нулевой” подход, когда при разработке оперативного плана запрещается использовать планы прошлых периодов. Это позволяет выявить несоответствия в компонентах плана или определить эффективно используемые ресурсы.

Планирование нетрадиционной деятельности осуществляется в виде проектов, для создания и реализации которых используют различные специальные методы, которые будут рассмотрены ниже.

Среда планирования

Реализация планов осуществляется в динамичной и неопределенной среде. Факторы внешней среды можно разделить [5]:

- 1) по отношению к организации - на внешние и внутренние;
- 2) по степени измеримости - на количественные и качественные;
- 3) по степени контролируемости организацией - на неконтролируемые, полуконтролируемые и контролируемые.

Среди множества внутренних факторов в [5] выделяют:

- маркетинг;
- финансовое состояние;
- производство;
- состояние персонала;
- внутреннюю культуру предприятия.

При изучении такого фактора как **маркетинг** основное внимание уделяется следующим областям.

1. ***Доля рынка и конкурентоспособность.*** Здесь определяется разница между долей рынка, принадлежащей предприятию, и той долей, которую предприятие хочет получить в результате реализации своих планов. Следует учитывать, что для прибыльной работы предприятию не обязательно контролировать весь рынок. Примером могут служить автомобили типа “Джип” и “Роллс-Ройс”, каждый из которых занимает очень незначительную долю автомобильного рынка, но приносит немалую прибыль.

2. ***Ассортимент предлагаемых изделий.*** В настоящее время практически отсутствуют предприятия, способные долго продержаться на рынке, предлагая одно изделие.

3. ***Демографическая ситуация на рынке,*** которая очень важна для планирования, поскольку изменение демографической

ситуации может привести либо к сокращению, либо к увеличению потребления продукции предприятия.

4. **Возможности продвижения на рынок новых товаров** и возможности опережения в этом конкурентов.

5. **Эффективность предпродажного и послепродажного обслуживания клиентов**, которое позволяет сохранить лояльность клиентов по отношению к компании.

6. **Рекламные возможности предприятия**, которые могут оказать неоценимые услуги при продвижении товара на новый рынок, либо при выпуске на рынок новых товаров.

Текущее финансовое состояние предприятия необходимо учитывать при любом планировании, поскольку отсутствие финансовых резервов способно погубить любое начинание.

При анализе производства основное внимание следует уделять:

- 1) возможности снижения себестоимости продукции;
- 2) возможности использования в производстве взаимозаменяемых материалов;
- 3) степень зависимости предприятия от поставщиков, крайне нежелательна ситуация, когда предприятие получает важный для производства материал только от одного поставщика;
- 4) степень физического и морального износа оборудования;
- 5) насколько эффективна система контроля качества поступающих материалов, полуфабрикатов и готовой продукции.

Поскольку любой план будет осуществляться людьми, то оценка **совокупного потенциала персонала** предприятия является важнейшей компонентой любого планирования.

Внутренняя культура отражает преобладающие на предприятии нравы и обычаи, его морально-психологический климат. Именно внутренняя культура формирует имидж

предприятия на товарном рынке в глазах поставщиков и потребителей, так и на рынке трудовых ресурсов, привлекая на предприятие необходимых ему сотрудников.

Метод ключевых событий

Проект - это комплекс взаимосвязанных действий (или операций), которые необходимо выполнить для достижения цели. Руководитель проекта несет ответственность за три основных параметра:

- сроки выполнения проекта;
- затраты на выполнение проекта;
- качество проекта.

Наиболее важным параметром являются сроки выполнения проекта, т.к. нельзя выполнить проект с необходимым качеством и вложиться в заданную смету расходов, если нарушаются сроки. Поэтому отслеживание сроков выполнения проекта является одной из важнейших задач руководителя. Именно для этого и существуют методы разработки проектов.

Простейшей формой представления проекта является список основных (или ключевых) событий, которые должны произойти, с указанием времени, к которому событие должно произойти. Само событие не занимает времени, т.е. не является процессом. Например “присутствие на лекции” - процесс, а не событие. “Прийти на лекцию” к какому-то времени - событие.

Можно назвать две важнейших области, в которых используется метод ключевых событий:

1. Когда определяется общая структура проекта и необходимо дать сотрудникам возможность подготовить свои планы, соответствующие ключевым событиям.

2. Когда необходимо определить контрольные сроки выполнения этапов большого проекта, которые должны

соблюдать подразделения и отдельные исполнители, выполняющие часть проекта.

Метод поэтапного планирования

Метод поэтапного планирования очень похож на метод ключевых событий. Существенная разница между ними заключается в том, что график ключевых событий включает основные события независимо от промежутка времени между ними, а поэтапный график - это ряд дат через определенный временной интервал. Он показывает, что должно произойти к определенной дате.

Поэтапное планирование удобно использовать в том случае, если требуется представлять отчеты о проделанной работе к определенной дате.

Диаграммы Гантта

Диаграмма Гантта или полосовая диаграмма, названная так в честь предложившего ее Генри Гантта, является одним из широко используемых методов планирования. Суть метода заключается в представлении видов деятельности полосами на шкале времени. Длина полосы определяется ожидаемой продолжительностью вида деятельности. Если какой-либо вид деятельности может осуществляться дискретно, т.е. с перерывами, то полоса диаграммы будет иметь разрывы. Основными достоинствами такой диаграммы являются:

- 1) простота построения;
- 2) легкость восприятия большинством людей;
- 3) возможность использования на любом уровне планирования - от стратегического до планирования индивидуальных заданий сотрудникам;

4) она показывает и последовательность, и продолжительность действий, что позволяет находить всевозможные комбинации их совмещения;

5) за счет использования разных цветов при изображении полос можно выделять более и менее важные виды работ, а так же работы, которые руководитель должен выполнять сам.

Пример диаграммы Гантта представлен на рис. 4.2.

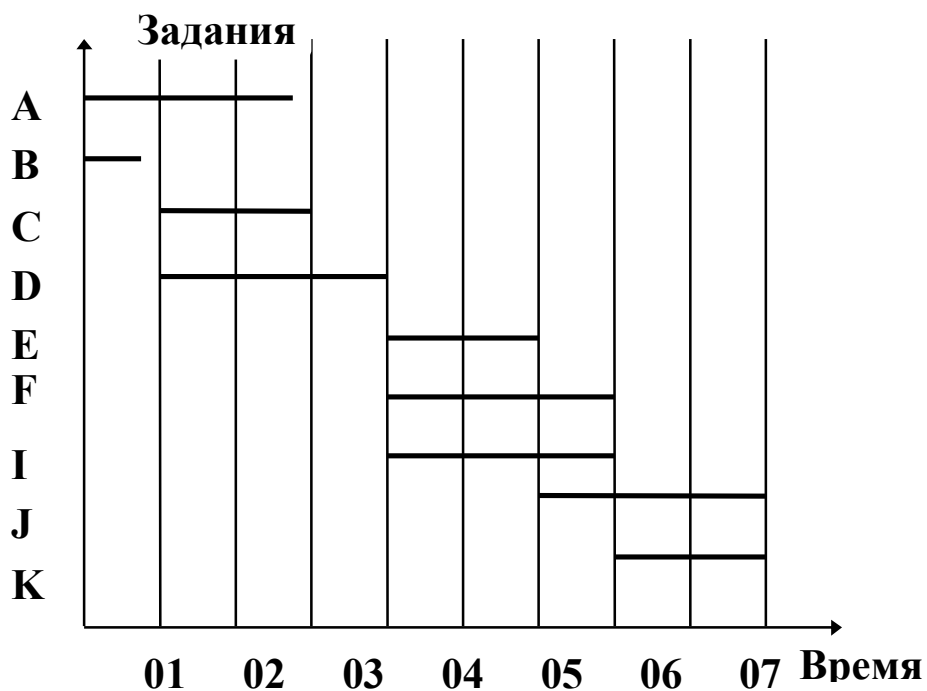


Рис. 4.2. Пример графика Гантта

Метод ПЕРТ

Метод ПЕРТ (project evolution and review technique - проект развития и обзора техники) был разработан Управлением специальных проектов Военно-морских сил США в 1958 году при планировании производства ракетной системы "Поларис"[5,6]. По сути, он является классическим методом сетевого планирования.

Основными компонентами метода ПЕРТ являются:

- 1) **события**, которые определяют существенные моменты в ходе реализации проекта, являются началом или окончанием какой-либо работы и не требуют расхода времени или ресурсов;
- 2) **операции**, которые являются реализацией конкретной работы, требуют расхода времени и ресурсов;
- 3) **сеть**, которая определяет отношение между событиями и операциями, связывающими эти события.

Основной характеристикой операции в методе ПЕРТ является время, необходимое для ее выполнения. Событие не может произойти, пока не выполнены все ведущие к нему операции, а операция не может быть начата, пока не произойдут все предшествующие ей события.

Суть метода заключается в выполнении следующих этапов:

- 1) оценка группой экспертов продолжительности каждой операции;
- 2) расчет ожидаемой продолжительности каждой операции;
- 3) определение наиболее раннего времени наступления каждого события;
- 4) определение наиболее позднего времени наступления каждого события;
- 5) вычисление резерва времени для каждого события;
- 6) определение критического пути.

Продолжительность каждой операции может иметь следующие виды оценок:

- ***оптимистическая*** (t_{1i}) - это минимальное время, в течении которого i -ая операция может быть выполнена при благоприятных условиях;
- ***вероятная*** (t_{2i}) - наиболее вероятное время выполнения i -ой операции;

- **пессимистическая** (t_{3i}) - максимально возможное время, в течении которого i -ая операция может быть выполнена при самых благоприятных условиях.

Ожидаемая продолжительность i -ой операции определяется по формуле $t_i=(t_{1i}+t_{2i}+t_{3i})/6$.

Ожидаемый срок наступления j -ого события s_j - это наиболее ранний срок наступления этого события. Если сеть ПЕРТ имеет вид, представленный на рис.4.3, то

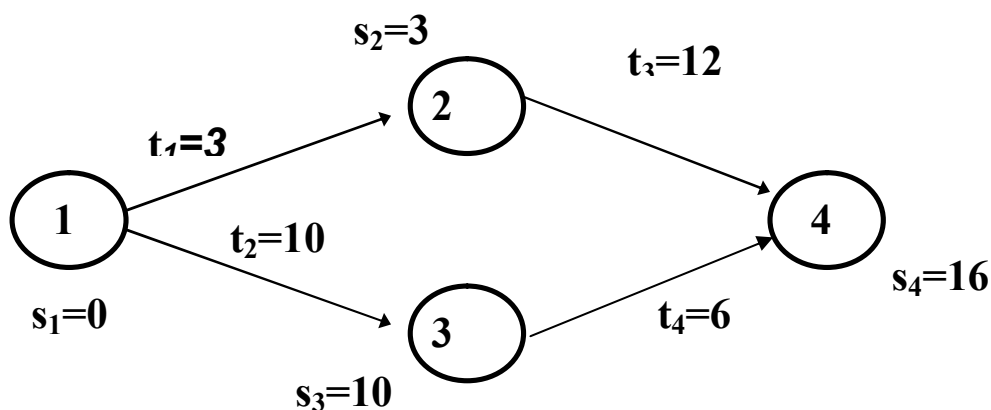


Рис. 4.3. Пример сети ПЕРТ

$$s_1=0,$$

$$s_2=s_1+t_1=3,$$

$$s_3=s_1+t_2=10,$$

$$s_4=\max(s_2+t_3, s_3+t_4)=16.$$

Наиболее поздний допустимый срок наступления j -ого события r_j - это момент, к которому это событие должно обязательно произойти, чтобы не нарушался график реализации проекта. Этот срок вычисляется исходя из наиболее раннего срока завершения работы над проектом по следующему алгоритму:

1) вычисления начинаются с последнего события в ПЕРТ;

2) для вычисления значения r_j необходимо вычесть из величины r_{j+1} ожидаемую продолжительность операции t_i , которая соединяет j и $j+1$ события;

3) если получается более одного значения r_j , то выбирается наименьшее из них;

4) для последнего события $r_j = s_j$.

Если сеть ПЕРТ имеет вид, представленный на рис. 4, то

$$r_4 = s_4 = 16,$$

$$r_3 = r_4 - t_4 = 10,$$

$$r_2 = r_4 - t_3 = 4,$$

$$r_1 = \min(r_3 - t_2, r_2 - t_1) = 0.$$

Резерв времени u_j - это избыток времени, имеющийся для достижения этого события и определяемый по формуле $u_j = r_j - s_j$. Чем меньше резерва, тем более критическим является событие.

Путь, состоящий из наиболее критических событий, называется **критическим путем**, при переходе по которому от начального события к конечному затрачивается наибольшее количество времени. Задержка в наступлении любого события, лежащего на критическом пути, вызывает точно такую же задержку в наступлении конечного события.

Метод отдельных приращений

Метод отдельных приращений основан на том, что постоянно меняющаяся обстановка и недостаток информации делают необходимым периодическую корректировку планов. Поэтому:

- во-первых, первоначально разработанный план в процессе своей реализации должен получать некоторые малые корректирующие изменения или “отдельные приращения”;

- во-вторых, процесс реализации плана должен быть организован таким образом, чтобы дорогостоящие и необратимые действия выполнялись как можно позже;
- в-третьих, необходим периодический общий контроль и анализ хода выполнения плана, даже в том случае, если у руководителя создается впечатление, что дела идут хорошо.

Планирование непредвиденных обстоятельств

В любом плане существуют некоторые мероприятия, реализация которых сопряжена с большими трудностями или может быть нарушена неучтенными обстоятельствами. Например, человек знает, что на дорогу до работы он затрачивает около 30 минут. Однако, его намерение попасть туда вовремя может стать трудно осуществимым, если по каким-то причинам не работает метро.

Основным методом, позволяющим учитывать возможность случайностей, является ***гибкость плана***, которая может быть достигнута за счет:

- 1) знания того, где можно быстро получить дополнительные ресурсы (финансы, материалы, оборудование, персонал);
- 2) всестороннего информирования сотрудников, участвующих в реализации плана, о возникающих, даже незначительных трудностях для того, чтобы они были готовы к проблемам и могли предложить их решение;
- 3) не планирования большого количества критических видов деятельности на одно и то же время;
- 4) планирования запаса времени на основных этапах деятельности, но нет необходимости об этом всех информировать;
- 5) использования наиболее свежей информации при составлении планов;

б) сосредоточения на координации деятельности и ресурсов при выполнении плана, а не на оптимальности принимаемых решений.

Контрольные вопросы к теме №4:

1. Прогнозирование отличается от планирования тем, что
2. Метод Дельфи ...
3. Для промышленного предприятия прогнозирование продаж важно, потому что...
4. Метод совокупных мнений работников сбыта основан на ...
5. Основными недостатками математических методов прогнозирования являются
6. Дедукция это ...
7. Необходимость планирования обусловлена ...
8. Основными компонентами любого плана являются ...
9. Проект это ...
10. Руководитель проекта несет ответственность за ...
11. Время расходуется на ...
12. Событие отличается от операции тем, что ...
13. Ключевое событие это ...
14. Метод поэтапного планирования отличается от метода ключевых событий тем, что ...
15. Использование в диаграмме Гантта полос разного цвета ...
16. Диаграммы Гантта можно использовать в ...
17. В методе ПЕРТ критический путь это ...
18. В методе ПЕРТ резерв времени определяется как ...
19. Метод отдельных приращений основан на ...
20. Подготовка к непредвиденным обстоятельствам заключается в ...

ТЕМА 5. МОТИВАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

ЛЕКЦИЯ 5. МОТИВАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Основные понятия, включенные в систему тренингов-тестирования:

мотивация; содержательные теории мотивации; процессуальные теории мотивации; поведение личности; теории отношений; физиологические потребности; потребности безопасности и уверенности; социальные потребности; потребности уважения; потребности самовыражения; потребности власти; потребность успеха; потребность причастности; уровень потребностей Е (existence); уровень потребностей R (relatedness); уровень потребностей G (growth); факторы-мотиваторы; гигиенические факторы; тип властного руководителя; тип либерального руководителя; способность сотрудника; четкость поставленной задачи; наличия необходимых ресурсов; удовлетворенность получаемыми вознаграждениями; вклады; отдача; модель Портера-Лоулера; мотивационное ядро; мотивы обеспечения; мотивы призвания; мотивы престижа; стимулирование труда; денежные стимулы; неденежные стимулы; нематериальные стимулы; социальные стимулы; моральные стимулы; творческие стимулы; психологические стимулы; индивидуальные стимулы; коллективные стимулы; комплексность; дифференцированность; гласность; гибкость; оперативность; участие работников в организации стимулирования; экономическая функция; социальная функция; психологическая функция; воспитательная функция.

Понятие мотивации

К понятию мотивации персонала в современной управленческой теории сформировалось два подхода:

- согласно первого подхода, **мотивация** представляет собой совокупность действий руководителя, побуждающих людей делать то, что он считает необходимым;

- согласно второго подхода, **мотивация** представляет собой установление взаимоотношений между членами коллектива, побуждающие их выполнять необходимую, с точки зрения руководителя работу.

Осуществляется мотивация посредством методов управления, которые можно разделить на:

- административные;
- экономические;
- социально-психологические.

В основу действий руководителя по мотивации персонала может быть положено достаточно много поведенческих (бихевиористических) теорий, которые можно разделить на три группы (см. рис. 5.1.).

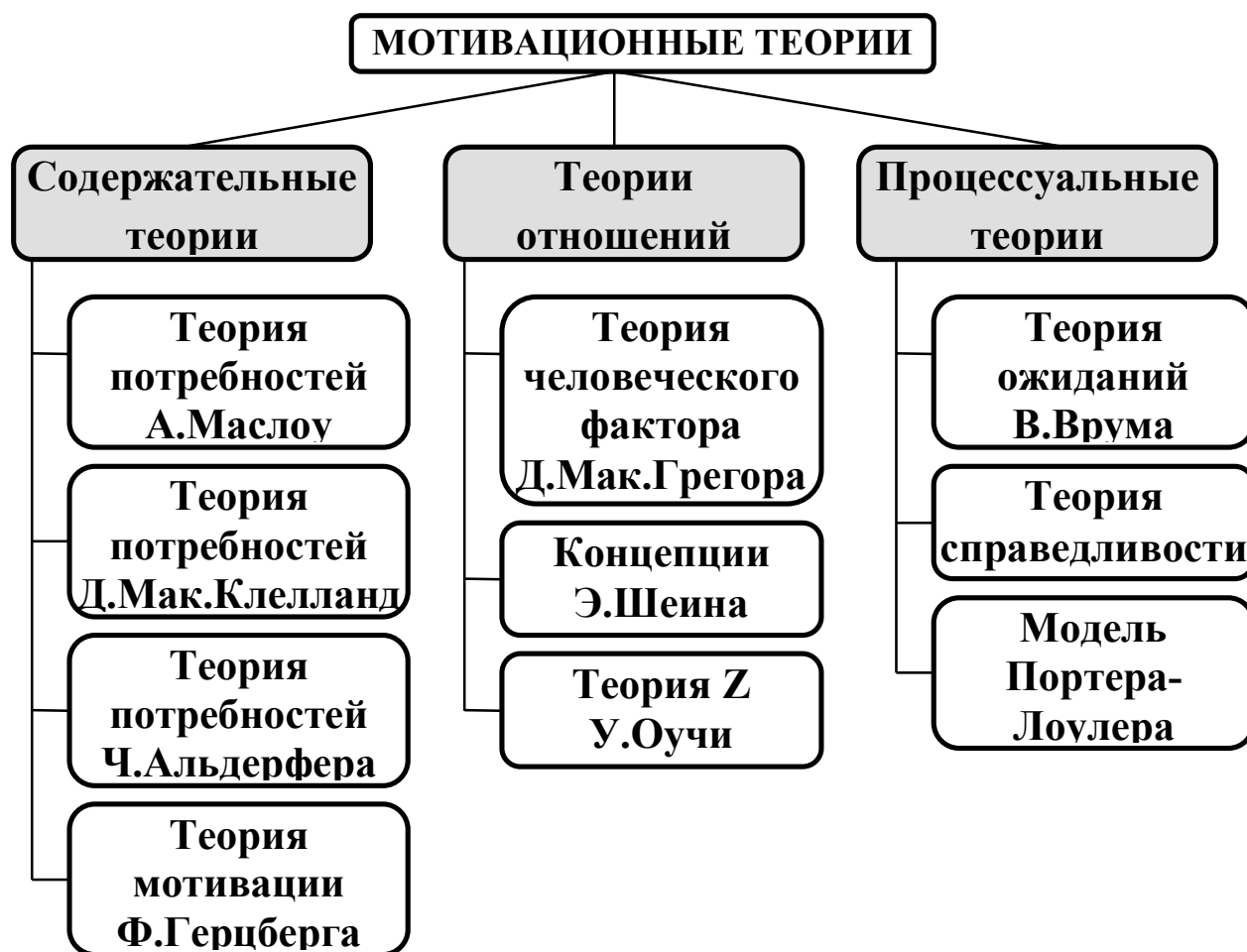


Рис. 5.1. Классификация мотивационных теорий.

Содержательные теории мотивации основаны на идентификации внутренних побуждений, которые заставляют работника действовать определенным образом. Эти теории связаны с изучением потребностей человека и их учетом в процессе стимулирования его деятельности. При этом под потребностью понимается физиологическое или психологическое ощущение человеком недостатка чего-либо. Потребность невозможно непосредственно наблюдать, но о ее существовании можно судить по поведению человека, поскольку именно потребности побуждают людей к совершению определенных действий.

Согласно *процессуальным теориям мотивации поведение личности* - это результат его восприятия окружающего мира и ожиданий, связанных с конкретной ситуацией и возможных последствий выбранного им типа поведения. В основе этих теорий лежит исследование трудового поведения работников, механизм распределения его усилий для достижения различных целей. Сторонники процессуальных теорий не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими.

Сторонники *теорий отношений* считают, что механизм стимулирования персонала определяется, в основном отношением руководителя к природе человека, к его потребностям и устремлениям.

Рассмотрим кратко сущность этих теорий.

Теория потребностей А. Маслоу

Первым психологом, который обратил внимание руководителей на влияние потребностей на мотивацию персонала, был Абрахам Маслоу, опубликовавший в 1943 г. работу "Теория человеческой мотивации".

Маслоу разделил потребности на 5 категорий:

- *физиологические*, удовлетворяя которые человек может выжить, это потребности в еде, одежде, жилище;
- *безопасности и уверенности* в будущем, включающие потребности в защите от физического и психологического нападения окружающих и в уверенности, что физиологические потребности будут удовлетворяться в будущем;
- *социальные*, т.е. потребности ощущать себя членом какой-либо общности, иметь социальные контакты, ощущать привязанность и поддержку;

- **уважения** - это потребность в признании личных качеств или достижений;
- **самовыражения**, т.е. потребность в реализации своих потенциальных возможностей, в росте как личности.

Согласно Маслоу эти потребности можно расположить в виде иерархической структуры (см. рис. 5.2).

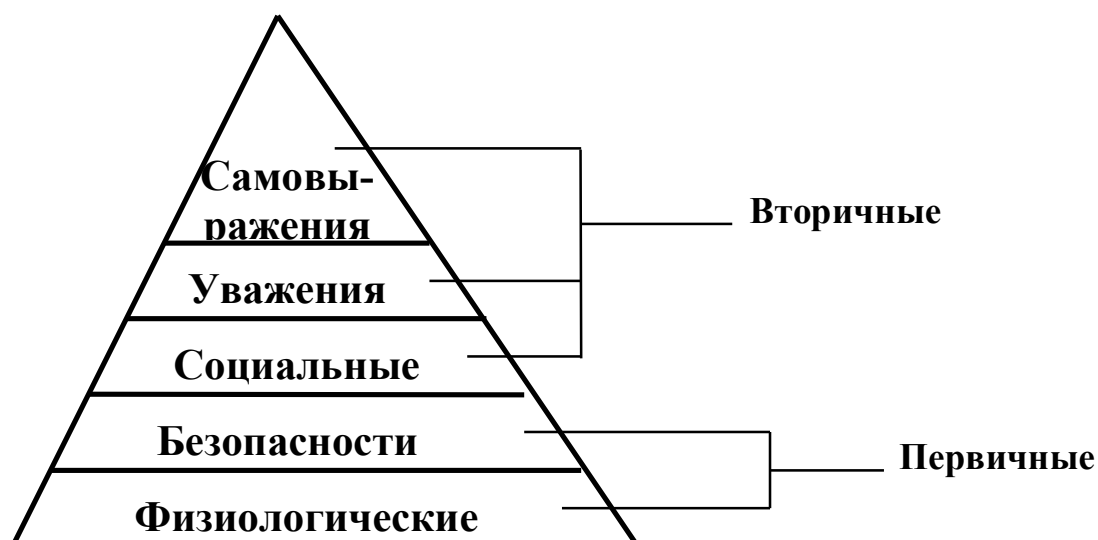


Рис. 5.2. Иерархия потребностей по А. Маслоу.

Физиологические потребности и потребности безопасности являются первичными, т.е. врожденными или потребностями низших уровней.

Социальные потребности, потребности в уважении и самовыражения являются вторичными, т.е. приобретенными, или потребностями высших уровней.

Согласно Маслоу, если у человека существуют две потребности разных уровней, то доминирующей, т.е. определяющей его поведение, является потребность более низкого уровня.

Поскольку с развитием человека потребности высших уровней постоянно расширяются, то они никогда не могут быть

полностью удовлетворены, и поэтому мотивация поведения через потребности бесконечна.

Теория потребностей Д. Мак-Клелланда

Иной подход к классификации потребностей высших уровней предположил Дэвид Мак-Клелланд в работе "Два лица власти" в 1970 году.

Мак-Клелланд выделил три вида потребностей высших уровней:

- власти;
- успеха;
- причастности.

Потребности власти выражается в желании воздействовать на других людей. Люди с этой потребностью чаще проявляют себя как энергичные, не боящиеся конфронтации, стремящиеся отстаивать собственную позицию. Они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания со стороны других. Руководство привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает возможность реализовывать и проявлять власть.

Потребность успеха удовлетворяется не провозглашением и признанием успеха, а процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с потребностью успеха предпочитают иметь дело с проблемами, при разрешении которых они могут взять ответственность на себя, но эти проблемы должны быть реально разрешимы, а поощрение за достигнутый результат - конкретным и ощутимым.

Потребность причастности по сути совпадает с социальной потребностью Маслоу.

Теория ERG

Дальнейшее развитие теории потребностей было предложено Альдерфером в 1972 году в работе “Существование, причастность и рост: человеческие потребности в организации”.

Альдерфер выделил три уровня потребностей:

- ***E (existence)*** - потребности существования, т.е. потребности связанные с выживанием и воспроизводством человека;
- ***R (relatedness)*** - потребности причастности, которые могут быть удовлетворены за счет общения с другими людьми, за счет ощущения уважения с их стороны;
- ***G (growth)*** - потребности личностного роста, например, потребности в приобретении новых знаний и в самоуважении.

По сравнению с Маслоу Альдерфер делает меньший упор на строгую иерархичность порядка удовлетворения потребностей, т.е. потребности разных уровней могут в одинаковой степени и одновременно влиять на поведение людей. И если потребности высоких уровней не могут, по каким-то причинам, быть удовлетворены, то это может компенсироваться удовлетворением потребностей более низкого уровня. Данное положение очень важно для руководителей, стремящихся мотивировать своих сотрудников: если выполняемая работа не позволяет удовлетворить потребности роста, то более важными становятся социальные потребности, а если не могут реализоваться и они, то усиливаются потребности существования.

Двухфакторная теория мотивации Фредерика Герцберга

Теория была предложена Фредериком Герцбергом в 1959 году в работе “Мотивация на работе”. Эта теория по своей сути является эмпирической, т.е. результатом обработки большого количества экспериментальных данных.

Согласно Герцбергу, все факторы, влияющие на удовлетворенность человека работой, могут быть разделены на две группы:

1) **факторы-мотиваторы**, определяющие удовлетворенность работой;

2) **гигиенические факторы** или факторы контекста, определяющие неудовлетворенность человека своей работой.

К факторам-мотиваторам относятся:

- возможность достижения и признание успеха;
- интерес к данному виду деятельности;
- ответственность;
- продвижение по службе;
- возможность профессионального роста.

Значение этих факторов оценивается людьми только положительно и в наихудшем случае может быть равно 0.

К гигиеническим факторам относятся:

- способ управления и политика администрации;
- условия труда;
- межличностные отношения на рабочем месте, т.е. отношения с начальником, коллегами и подчиненными;
- заработок;
- степень непосредственного контроля за работой;
- влияние работы на личную жизнь.

Значение этих факторов оценивается людьми только отрицательно и, в наилучшем случае, может быть равно 0.

Можно отметить, что факторы-мотиваторы Герцберга по сути своей совпадают с потребностями высоких уровней Маслоу, а гигиенические факторы - с потребностями низких уровней. Существенная разница между этими теориями заключается в том, что согласно Маслоу предоставление работнику возможности удовлетворить свои первичные потребности стимулирует его к

повышению производительности. А согласно Герцбергу работник вообще начинает обращать внимание на гигиенические факторы только в том случае, если считает их реализацию несправедливой.

Теория человеческого фактора Дугласа Мак-Грегора

Теория человеческого фактора, предложенная Дугласом Мак-Грегором в работе "Человеческая сторона предприятия" в 1960, исходит из того, что существует два типа отношений руководителя к подчиненному:

1) ***тип властного руководителя***, который относится к подчиненному в соответствии с теорией X;

2) ***тип либерального руководителя***, который относится к подчиненному в соответствии с теорией Y.

Сущность теории X может быть выражена в следующих положениях:

1) средним по способностям людям свойственно врожденное чувство неприязни к работе и, если возможно, они стараются от нее отделаться;

2) в следствии нежелания людей работать, их нужно к этому принуждать, контролировать и держать под угрозой наказания; только так их можно заставить выполнять какую-либо работу, направленную на достижение целей организации;

3) средние по способностям люди предпочитают, чтобы ими руководили, они стремятся избегать ответственности, у них сравнительно слабо развито честолюбие и превыше всего им хочется стабильности.

Сущность теории Y может быть выражена в следующих положениях:

1) для человека расходовать умственные и физические усилия при выполнении какой-либо работы так же естественно, как играть или отдыхать;

2) контроль со стороны руководства и угроза наказания - далеко не единственные средства, позволяющие добиться от людей желаемых результатов. Если люди осознают необходимость достижения какой-либо цели, то они проявят и самоконтроль и саморуководство;

3) средние по своим способностям люди в соответствующих условиях привыкают не только брать на себя ответственность, но и стремятся к этой ответственности;

4) способность к яркому воображению и творчеству в решении организационных проблем - черта очень распространенная у людей;

5) в условиях современной научно-технической революции интеллектуальный потенциал среднего по своим способностям человека используется далеко не полностью.

Теория человеческого фактора Дугласа Мак-Грегора основана на использовании метода крайностей, что позволяет выделить главное в отношениях "руководитель-подчиненный", определяет границы некоторого пространства, на котором происходит реальная жизнь. При ее применении следует учитывать, что руководитель имеет дело не со средними людьми, а с живыми личностями. И чем выше уровень ответственности и творческий потенциал работника, тем выше его требования к руководителю.

Концепции Эдгара Шеина

Теория Мак-Грегора получила свое развитие в работах Эдгара Шеина, важнейшей из которых является "Организационная психология", вышедшая в 1965 году. В ней

Шейн сформулировал концепции рационального экономического человека, социального человека и сложного человека. Эти концепции не столько помогают решить проблему мотивации персонала, сколько осознать ее сложность.

Концепция "рационального экономического человека" может быть выражена в следующих положениях:

1) люди мотивируются, в первую очередь, экономическими побуждениями, они будут делать то, что даст им наибольшую экономическую выгоду;

2) т.к. экономические побуждения находятся под контролем организации, то люди пассивны и организация должна ими руководить, их контролировать и мотивировать;

3) поскольку человеческие чувства иррациональны, то надо воспрепятствовать их проникновению в сферу рационального учета собственных интересов;

4) поэтому организация должна создаваться таким образом, чтобы она могла нейтрализовать и контролировать чувства людей.

Концепция "социального человека" может быть выражена в следующих положениях:

1) люди, в основном, мотивируются социальными потребностями и ощущают свою индивидуальность только через свои отношения с другими людьми;

2) в результате научно-технической революции и рационализации процессов труда сама работа в значительной мере потеряла привлекательность, поэтому удовлетворение человек должен искать в социальных взаимоотношениях на работе;

3) люди более отзывчивы к социальному влиянию группы равных им людей, чем к побуждениям и мерам контроля, исходящими от руководства;

4) люди будут отзывчивы к распоряжениям руководителя, если он сможет удовлетворить их социальные нужды и их желание быть понятыми.

Концепция "сложного человека" может быть выражена в следующих положениях:

1) люди не только сложны, но и в высшей степени изменчивы;

2) в процессе своей трудовой деятельности люди способны приобретать новые стимулы, мотивирующие их поведение;

3) мотивы поведения людей в разных организациях могут быть различными;

4) в разное время люди могут по-разному реагировать на одни и те же методы управления.

Теория Z Улиама Оучи

В 1981 году теории X и Y были дополнены теорией Z, отражающей отношение к персоналу японских менеджеров. Эта теория была предложена в работе Улиама Оучи "Теория Z".

Сущность этой теории может быть выражена в следующих положениях:

1) руководитель должен заботиться о каждом сотруднике как о человеке в целом, т.е. он должен не только обеспечивать сотрудникам необходимый уровень заработной платы, но и заботиться о качестве его жизни;

2) работник предприятия заинтересован в его будущем не меньше, чем руководитель, и поэтому привлечение сотрудников к групповому процессу принятия решений является прямой обязанностью руководителя;

3) свою заинтересованность в сотруднике предприятие должно демонстрировать путем пожизненного найма и путем

предоставления работнику возможности найти наиболее подходящий ему вид деятельности за счет ротации кадров.

Теория ожиданий Виктора Врума

Теория ожиданий, предложенная Виктором Врумом в работе “Работа и мотивация” в 1964 году, базируется на понятии ожидания, т.е. оценки человеком вероятности наступления какого-либо события. Согласно теории Врума сила стремления человека к достижению цели определяется следующими основными факторами:

- зависимостью между прилагаемым усилием и качеством выполняемой работы;
- зависимостью между качеством выполненной работы и получаемым вознаграждением или наказанием;
- удовлетворенность получаемыми вознаграждениями.

Зависимость между прилагаемыми усилиями и качеством выполняемой работы (см. рис. 5.3) определяется рядом обстоятельств:

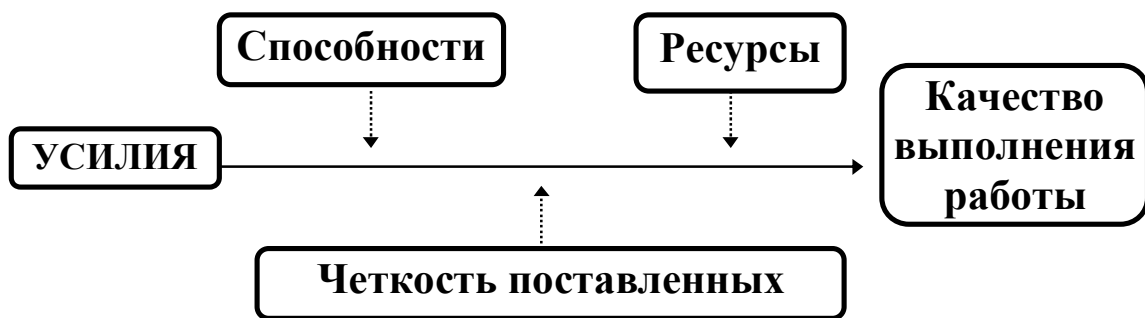


Рис. 5.3. Связь между усилиями и качеством выполняемой работы

1. ***Способностями сотрудника***, т.е. руководитель должен быть уверен в том, что работник потенциально способен выполнить поручаемую ему работу с требуемым качеством. Это,

в свою очередь, является следствием процедур отбора и обучения персонала.

2. **Четкостью поставленной задачи**, т.е. сотрудник должен быть осведомлен о том, что от него требуется (иначе каково требуемое качество выполнения порученной работы). При этом руководитель должен быть уверен в адекватности собственного представления о работе и представления о ней подчиненного. Одним из способов добиться ясности в этом вопросе является совместная выработка стоящей перед подчиненным задачи.

3. **Наличия необходимых ресурсов** - оборудования, материалов, инструментов, времени и др. Если какой-либо из этих элементов отсутствует, то человек будет чувствовать, что достижение требуемого качества работы зависит от неконтролируемых им факторов и это неизбежно снижает мотивацию.

Таким образом, согласно теории Врума, для человека важно, чтобы его усилия не пропадали даром и, принимаясь за какую-либо работу, человек всегда оценивает вероятность ее выполнения с требуемым качеством. Эта оценка происходит на основе предшествующего опыта, который может быть положительным (т.е. ранее человеку все удавалось), и это усиливает мотивацию, или отрицательным, что мотивацию снижает. Низкая мотивация, в свою очередь, уменьшает исполнительский вклад работника в достижение цели, что ведет к накоплению отрицательного опыта и т.д. по кругу; результатом этого является человек-неудачник. Поэтому цели должны быть реальными и достижимыми настолько, чтобы у работника не возникало сомнений в получении вознаграждений.

Зависимость между качеством выполненной работы и получаемым вознаграждением или наказанием должна в

обязательном порядке осознаваться сотрудником, т.к. без этого мотивация невозможна. Если на предприятии применяется сложная система надбавок к основному окладу в зависимости от результатов трудовой деятельности, то руководство должно быть уверено, что все сотрудники понимают эту систему. В некоторых случаях имеет смысл даже упростить такую систему.

Очевидно, что менеджеры не высшего уровня управления могут мало влиять на продвижение сотрудников по служебной лестнице или на систему оплаты труда, но они, безусловно, могут влиять на признание достижений своих сотрудников, т.е. связывать качество работы и похвалу. Сотрудники должны знать мнение своего непосредственного руководителя об их работе. И руководитель не должен стесняться хвалить подчиненных за достигнутые результаты.

Следует различать внутренние и внешние вознаграждения и наказания (см. табл. 5.1).

Таблица 5.1.

Внутренние и внешние вознаграждения и наказания.

Внутренние	Внешние
Вознаграждения	
Самоуважение	Зарплата
Чувство достижения	Положение в организации
Чувство познания нового	Дополнительные льготы
Чувство внесенного важного вклада в работу	Положение за пределами организации
Чувство выполнения чего-то нужного	Благоприятные условия работы
	Разнообразие работы
	Похвала

	Продвижение по службе
	Свободное время
Наказания	
Усталость	Штрафы
	Социальные порицания

Внутренние вознаграждения могут являться непосредственно результатом трудовой деятельности, т.е. работник может испытывать положительные эмоции от познания чего-то нового (и здесь уместно вспомнить о выделенном Иваном Петровичем Павловым ориентировочно-исследовательском рефлексе или рефлексе “что такое?”) или от выполнения нужной работы. Но иногда для возникновения таких чувств необходимо внешнее вмешательство в виде признания или похвалы.

Удовлетворенность получаемыми вознаграждениями может определяться как разность между тем, что человек хотел получить за качественное выполнение работы и тем, что он получил в действительности. Чем больше эта разность, тем менее удовлетворенным остается человек. Исходя из этого процесс, изображенный на рис. 5.3, может быть представлен в виде (см. рис. 5.4).

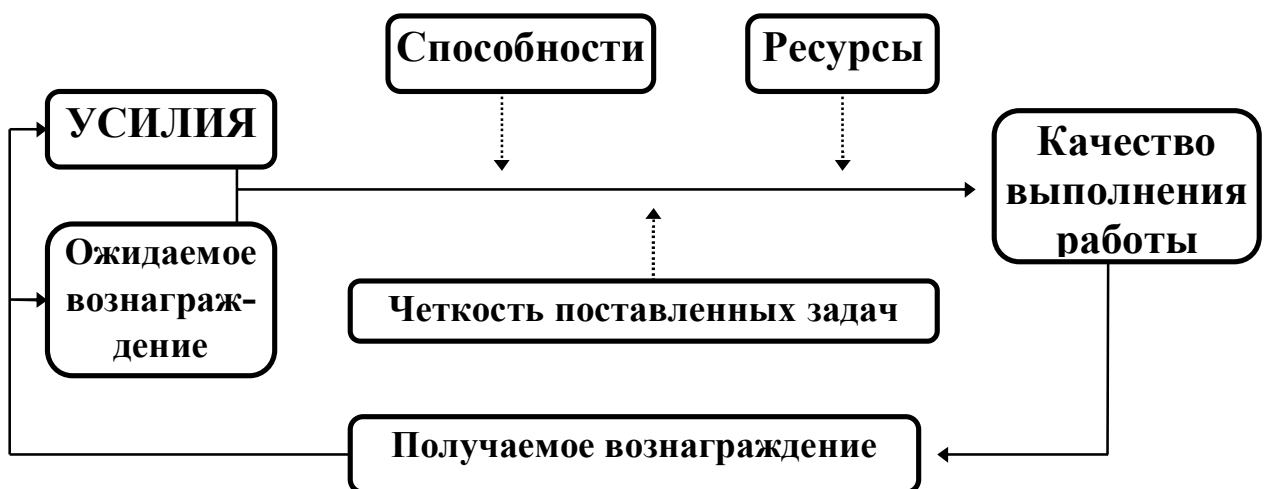


Рис. 5.4. Связь мотивационных факторов

Для руководителя важно понимание того, что люди, приходя в организацию, преследуют свои собственные цели, и поэтому добиться от них эффективной производительности можно лишь в том случае, если качественное выполнение работы приводит к достижению личных целей, а не целей организации. Иначе можно сказать, что цели организации будут достигнуты, если ее сотрудники, выполняя то, что от них требуется, смогут достичь собственных целей.

Теория справедливости

Теория справедливости была сформулирована и принята специалистами по управлению в 70-х годах XX века.

Эта теория исходит из того, что для достижения своих целей люди вынуждены вступать в различные отношения, как с другими людьми, так и с организациями. Т.е. можно говорить о субъектах отношений. При этом субъекты в отношения что-то вкладывают (знания, эмоции, чувства, деньги, время и т.д.), и эти вложения называются *вкладом*. И что-то получают взамен, и это называется *отдачей* (см. рис.5.5).

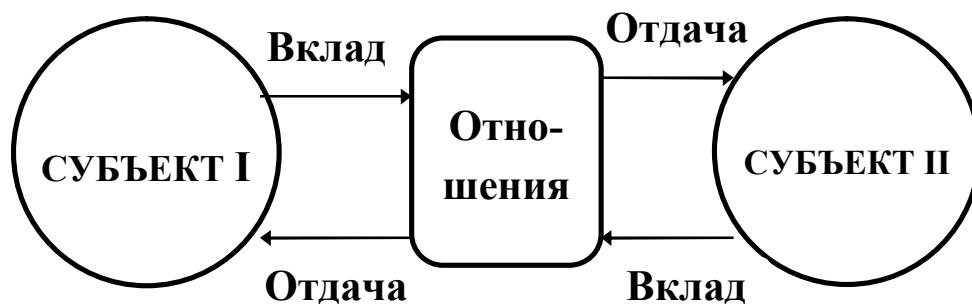


Рис. 5.5. Схема отношений

При любых отношениях, с кем бы то ни было, люди на подсознательном уровне ведут учет получаемых отдачи и

собственных вкладов. Результаты этого учета представлены на рис. 5.6.

ВКЛАД > ОТДАЧА ⇒ Недооценка
ВКЛАД = ОТДАЧА ⇒ Справедливые отношения
ВКЛАД < ОТДАЧА ⇒ Переоценка

Рис. 5.6. Соотношения вкладов и отдач

Исследования, проведенные в ряде американских корпораций (см. табл.5.2) показали, что большинство руководителей и работников считают себя недооцененными со стороны организаций, в которых они работают.

Механизм учета вкладов и отдач в настоящее время не определен. Но на этот счет существует два мнения. Согласно первого мнения, человек сравнивает свои отношения с отношениями, существующими между другими людьми. И на основании этого делает вывод о справедливости собственных отношений. Согласно другого мнения, человек делает вывод о справедливости своих сегодняшних отношений, сравнивая их с теми, субъектом которых он был раньше.

Таблица 5.2

Оценка справедливости в организации

Считают, что их	Руководители (%)	Подчиненные (%)
Переоценивают	13	7
Оценивают справедливо	34	10
Недооценивают	53	83

В любом случае важно то, что оценка эквивалентности вкладов и отдач делается на основе сравнения. А это сравнение, в свою очередь, является результатом восприятия человеком существующих отношений. Это восприятие, зачастую, не соответствует ни реалиям жизни, ни восприятию этих отношений другим человеком. Поэтому строить свои взаимоотношения с подчиненными необходимо с учетом того, что оценка их справедливости базируется на своеобразном восприятии каждого человека. И поэтому управление отношениями – это, прежде всего, управление восприятием.

Неэквивалентность вклада и отдачи приводит к возникновению внутренних переживаний. У большинства людей это проявляется в том, что в случае переоценки у них возникает чувство вины, а в случае недооценки - чувство обиды.

Человек, испытывающий чувство вины, как правило, либо пытается увеличить свой вклад, либо прекращает отношения. Поскольку чувство вины возникает в двух случаях:

1) во-первых, когда человек не сделал что-то из того, что он должен был сделать;

2) во-вторых, когда он незаслуженно получил какое-либо вознаграждение, то это можно использовать в целях организации. Например, введя правило делать подарки новым сотрудникам. Причем подарок должен быть вещественным, а не денежным, поскольку деньги зачастую воспринимаются как эквивалент затраченных усилий, а вещественный подарок - как символ признания заслуг.

Поведение человека, испытывающего чувство обиды, заключается в попытках восстановить справедливость. Сделать это можно тремя путями:

- во-первых - попытаться уменьшить свой вклад;
- во-вторых - попытаться увеличить отдачу;

- в-третьих - прекратить взаимоотношения.

Уменьшить свой вклад в отношения с организацией, человек может:

- 1) опаздывать на работу и увеличивать обеденный перерыв;
- 2) увеличивать количество собственных заболеваний;
- 3) сокращать объем выполняемых работ и неаккуратно выполнять саму работу.

Увеличить отдачу от организации можно:

- во-первых, обращаясь к руководству с просьбами об увеличении заработной платы, о продвижении по службе, о предоставлении гарантий будущей занятости;

- во-вторых, с помощью действий, совершая которые работник, в общем-то, не увеличивает отдачу, а лишь создает для себя иллюзию восстановления справедливости; это достигается, например, путем присвоения мелких предметов, принадлежащих фирме.

Все вышеназванное делает создание и поддержание с работниками справедливых отношений одной из важнейших функций руководителя. При реализации этой функции руководитель должен учитывать следующие моменты:

- Во-первых, именно доверие является основой любых отношений, и именно доверия от других к себе ждут люди, и, в то же время, сами не спешат доверять другим. И труднее всего завоевать доверие во второй раз;

- Во-вторых, руководитель должен знать потребности своих подчиненных и в отношениях с ними исходить из слов Аристотеля: "Получить то, чего ты не хочешь - это то же самое, что не получить ничего", т.е. человек из отношений должен выносить то, что ценит именно он. И поэтому при построении отношений нужно руководствоваться правилом: "Делай для других то, что они хотели бы, чтобы для них сделали";

- В-третьих, необходимо учитывать, что человек приходит на предприятие, имея определенные надежды. И если они не реализуются, то человек может испытывать чувство обиды на организацию и ее руководителей;

- В-четвертых, людям свойственно коллекционировать недостатки других. Причем происходит это независимо от их сознания. Когда руководитель, будучи занят серьезными собственными мыслями, не отвечает на приветствие подчиненного, то у последнего в памяти появляется "черная зарубка" на руководителя. Хотя при этом подчиненный вполне может осознавать, что в данный момент руководителю действительно было не до него, и в душе он может даже сочувствовать руководителю. Следующий раз руководитель может перепутать имя и отчество подчиненного и получить еще одну "зарубку". И когда в таких зарубках окажется вся "папочка", отведенная в подсознании подчиненного для руководителя, то разрыв между ними неминуем, хотя до этого отношения выглядели гладкими и спокойными. Для предотвращения этого необходимо периодически беседовать с подчиненным, вызывая его на откровенность, поскольку "зарубка", о которой сказано "стирается" в памяти, т.е. подчиненный не должен находиться в "режиме умолчания" по отношению к руководителю.

Модель Портера-Лоулера

Модель Портера-Лоулера была предложена Лайманом Портером и Эдвардом Лоулером в их совместной работе "Руководящие отношения и их исполнение". Эта модель (см. рис. 5.7), являясь, по сути, объединением теорий ожиданий и справедливости, связывает пять мотивационных элементов:

- 1) восприятие человеком себя, своих потребностей и внешнего окружения;

- 2) затрачиваемые усилия на выполнение работы;
- 3) получаемый результат;
- 4) получаемое вознаграждение;
- 5) удовлетворение этим вознаграждением.

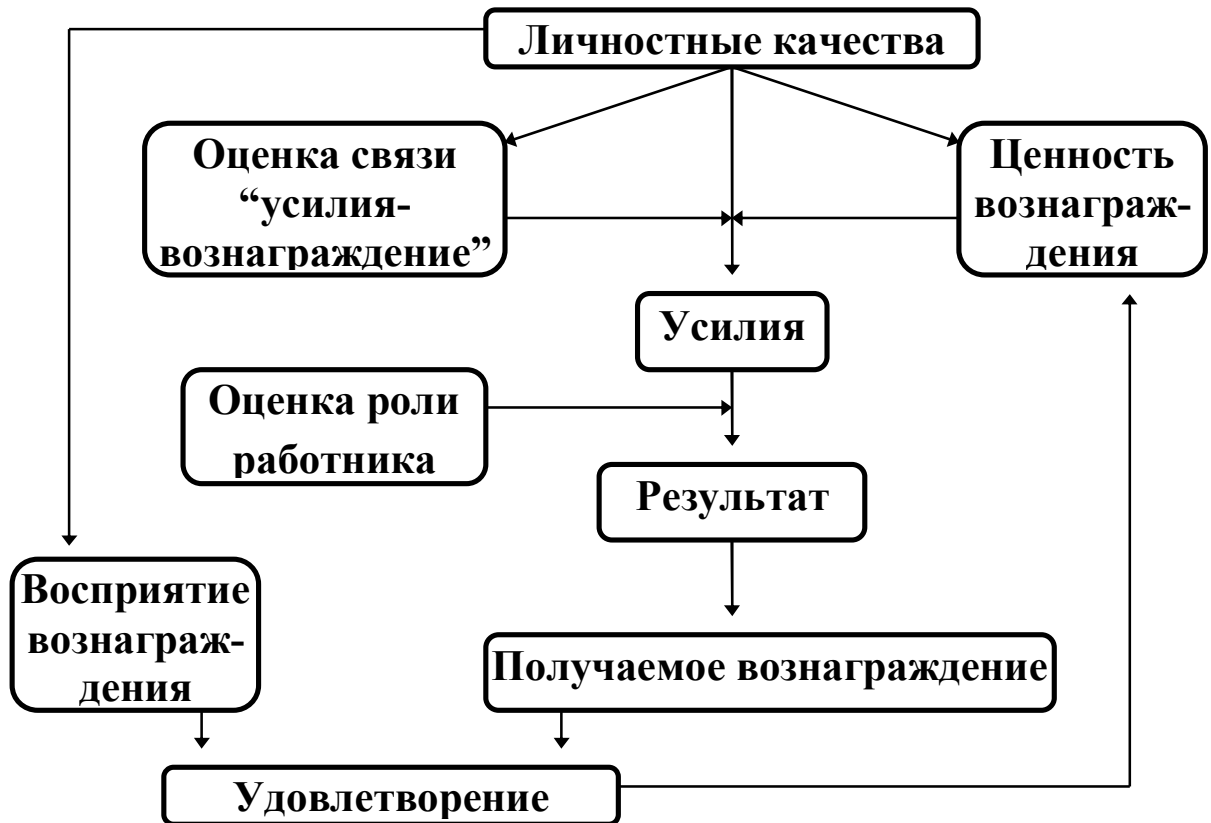


Рис. 5.7. Модель Портера-Лоулера

Модель Портера-Лоулера исходит из того, что затрачиваемые человеком усилия на выполнение какой-либо работы зависят от его личностных качеств, ценности обещанного вознаграждения и оценки соотношения “усилия-вознаграждения”. Затрачиваемые человеком усилия приводят к определенному результату, за который работник получает вознаграждение и удовлетворение.

Отличительной чертой этой модели является утверждение, что удовлетворение - это следствием результата, а не его причина.

Процесс мотивации и стимулирования

При мотивации и стимулировании персонала необходимо учитывать следующие аспекты:

- люди, работая в организации, стремятся чего-либо достичь или избежать, реализуя собственные интересы;
- индивидуальные мотивы в высшей степени субъективны и сложны, на них может оказывать влияние даже настроения работников;
- в виду более простой определенности и ясности материальных мотивов часто создаются только материальные стимулы, а весь спектр мотивов не используется, что нельзя признать правильным;
- даже если мотивы известны, цели предприятия и индивидуальные цели могут быть несовместимы между собой;
- не существует оптимальных методов мотивации, поэтому руководитель должен использовать весь комплекс элементов мотивационного механизма.

Процесс мотивации работника может быть представлен в виде схемы (см. рис. 5.8).

Особое место в этом процессе занимает мотив, который, с одной стороны, является связующим звеном между потребностями человека и его поведением, а, с другой стороны, является его внутренним побудителем к действию. Таким образом, ***под мотивом понимается состояние предположенности, готовности и склонности действовать определенным образом.***

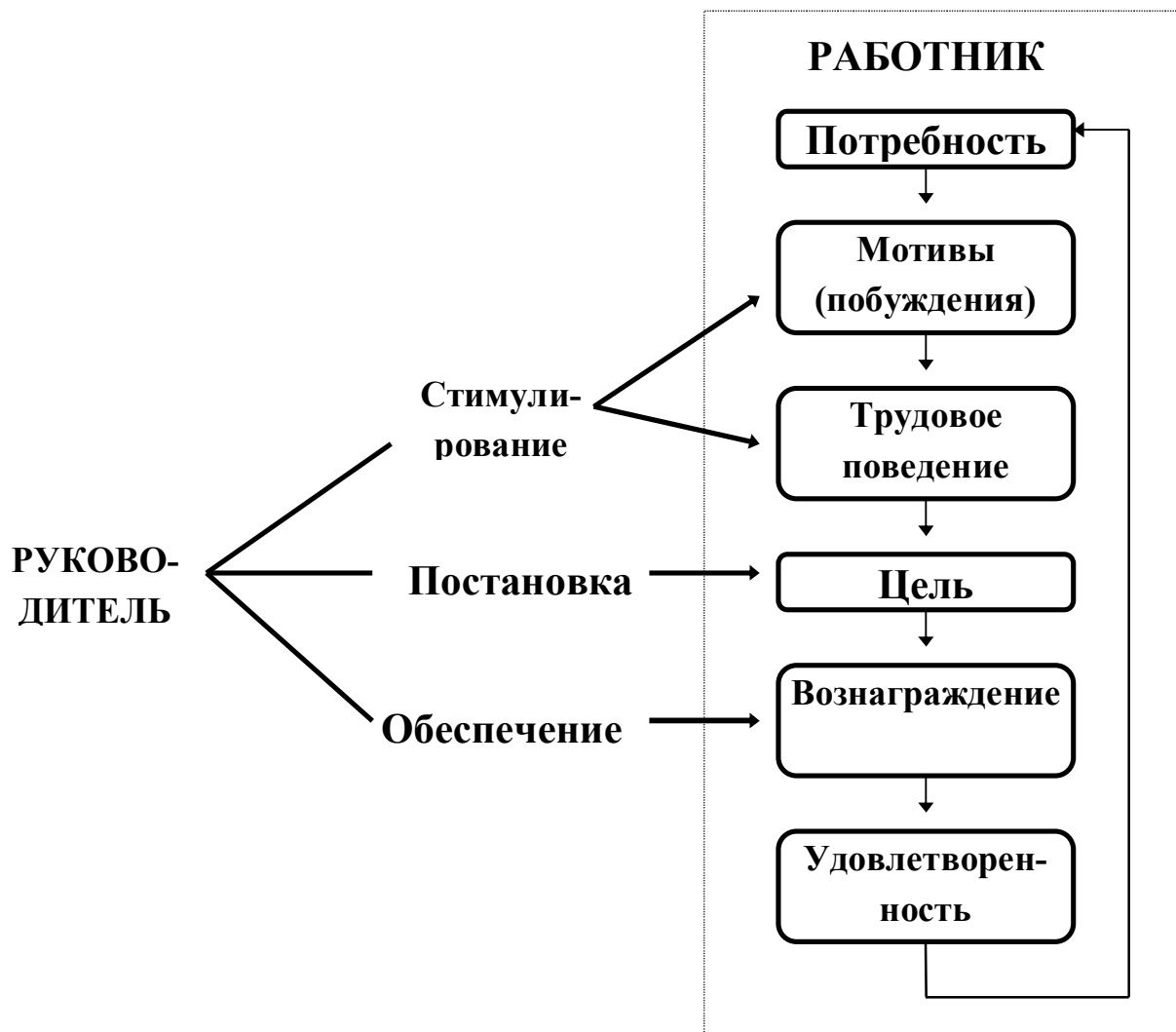


Рис. 5.8. Процесс мотивации

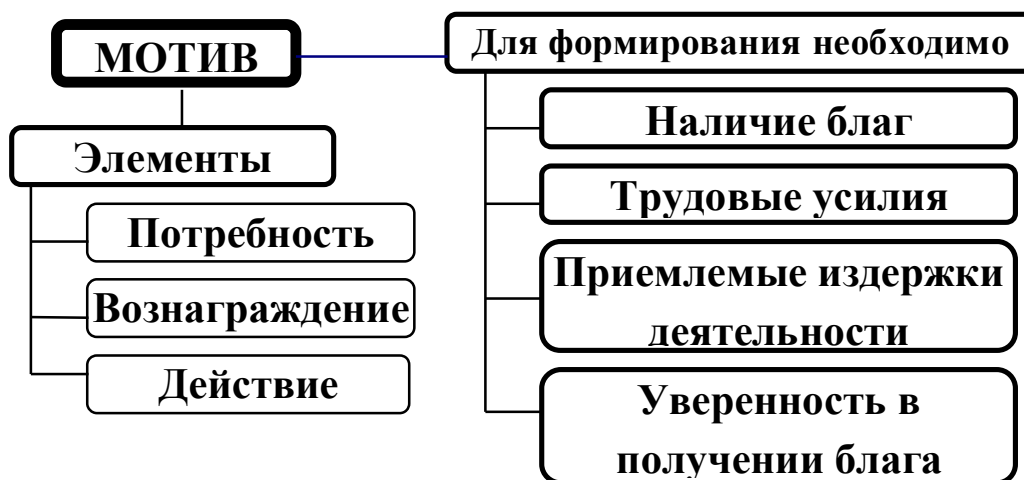


Рис. 5.9. Трудовая мотивация

В структуру мотива входят (см. рис. 5.9):

- потребность, которую хочет удовлетворить работник;
- благо (вознаграждение), способное удовлетворить эту потребность;
- действие, необходимое для получения блага.

При формировании мотивов труда следует иметь в виду, что чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник. Поэтому руководитель может сформировать мотив труда, если:

- 1) в его распоряжении имеется некоторый набор благ, соответствующий потребностям его подчиненных;
- 2) он способен объяснить работнику, какие трудовые усилия необходимы для получения этих благ;
- 3) трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности;
- 4) у работника существует уверенность в том, что получение блага реально.

Мотивы человека достаточно подвижны и разнообразны, но его поведение определяют, в основном, лишь некоторые, наиболее значимые из них, совокупность которых называется **мотивационным ядром**.

В мотивационное ядро, обычно определяющее трудовое поведение входят:

- **мотивы обеспечения**, которые связаны с совокупностью материальных средств, необходимых для обеспечения благополучия работника и его семьи; эти мотивы отражаются в материальной заинтересованности работника, в его ориентации на заработок;

- **мотивы призвания**, которые состоят в стремлении работников реализовать свои потенциальные возможности в процессе трудовой деятельности;

- **мотивы престижа**, которые выражаются в стремлении работников реализовать свою социальную роль, принять участие в общественно значимой деятельности.

Различные люди в своей трудовой деятельности отдают приоритет разным группам мотивации.

Во-первых, можно различить мотивы владельцев и работников предприятия. Если владельцев интересует, прежде всего, получаемая ими прибыль, то работник заинтересован в зарплате. Исходя из своих интересов владелец, при ухудшении положения предприятия может просто продать его, ни о чем более не заботясь, и вложить полученные деньги в другое предприятие. Закрытие предприятия для работника - это потеря основного источника дохода. Поэтому, в этом плане, работник - больший патриот предприятия, чем владелец.

Во-вторых, у разных групп работников доминирующими являются разные группы мотивов. Для рядовых работников ведущим мотивом выступает мотив обеспечения. Для руководителей различного уровня ведущими являются мотивы признания и престижа. Для них более важным может быть не повышение оклада, а предоставление большего кабинета с более комфортной мебелью или более престижной служебной машины. Это объясняется тем, что работники ставшие руководителями уже до этого имеют, как правило, относительно высокий уровень заработной платы и переход на руководящую должность позволяет им полнее реализовать свои потребности самовыражения, признания личной значимости со стороны окружающих. Однако это не означает, что руководящим

работникам не присущ мотив обеспечения. Он также входит в мотивационное ядро, но занимает там не главенствующее место.

Стимулирование труда как функция управления персоналом предполагает использование различных форм и методов регулирования трудового поведения. Это требует четкой систематизации стимулов трудовой деятельности, выявления общих черт и различий между ними, обеспечения их гармоничного взаимодействия. Классификация стимулов трудовой деятельности отражена на рис. 5.10.

Материальные стимулы могут быть денежными и неденежными. К **денежным** относятся заработная плата, премии, доплаты и надбавки. **Неденежные** стимулы можно разделить на две группы. В первую входят стимулы, связанные, в основном, с воспроизводством рабочей силы - льготное предоставление путевок на отдых и лечение, бытовое обслуживание на предприятии, предоставление жилья, обеспечение детскими учреждениями и т.п. Все эти блага являются полностью или частично бесплатными для работников, но для предприятия они неденежных стимулов связана с обеспечением нормальных условий на производстве. Сюда относятся, прежде всего, организация труда, включая обеспечение санитарно-гигиенических условий по всему комплексу параметров.



Рис.5.10. Классификация стимулов трудового поведения

Нематериальные стимулы более многообразны. Они подразделяются на: социальные, моральные, творческие и психологические.

Социальные стимулы связаны с потребностями работников в самоутверждении, со стремлением занять соответствующее общественное положение, с потребностью власти. Эти стимулы проявляются в предоставлении возможностей:

- участвовать в управлении производством и коллективом, вырабатывая и принимая решения;
- продвигаться по социальной (служебной и профессиональной) лестнице;
- заниматься престижными видами труда.

Моральные стимулы к труду связаны с потребностями работников в уважении со стороны окружающих (коллектива и руководства), в признании его как хорошего работника и нравственно одобряемой личности.

Творческие стимулы основаны на обеспечении потребностей работников в самореализации, самосовершенствовании, самовыражении. Возможности самореализации зависят от уровня образования, профессиональной подготовки работников, от их творческого потенциала. Стимулом здесь выступает процесс труда, в содержании которого имеются творческие (эвристические) элементы. Творческие стимулы предполагают условия свободного выбора работником способов решения задач, выбора из совокупности решений оптимального, дающего наилучший результат. При этом работник проявляет свои потенциальные возможности, самореализуется в процессе труда, получает удовлетворение от самого процесса труда. Повышение сложности трудовых процессов, решаемых работником задач, является основой для расширения сферы действия творческих стимулов.

Психологические стимулы вытекают из той особой роли, которую играет общение в жизни человека. Это одна из главных потребностей человека. Участвуя в процессе производства, выполняя трудовые функции, работник должен иметь возможность общения с другими людьми. Причастность к делам трудового коллектива, принадлежность к нему способствует удовлетворению потребностей человека в стабильности и устойчивости своего существования. Важное место среди психологических стимулов отводится социально-психологическому климату в трудовом коллективе. Он воздействует на работника посредством установившихся в коллективе норм отношений между людьми. Те в коллективе, где преобладают отношения творческого сотрудничества и взаимопомощи, уважения друг к другу, работник испытывает удовлетворенность процессом труда и его результатом, радость при встрече с коллегами по работе, удовольствие от совместного труда. Там, где царит излишний формализм в работе, в отношениях, равнодушие, работник может терять интерес к коллективу, а отсюда нередко и к работе, что ведет к снижению его трудовой активности.

Другим признаком классификации стимулов являются интересы. Исходя из этого, стимулы подразделяются на *индивидуальные и коллективные* (в рамках предприятия).

Индивидуальные стимулы, по сути своей, совпадают с материальными и нематериальными стимулами, поскольку интересы личности есть не что иное, как осознанные потребности.

Существование *коллективных стимулов* труда коренится в хозяйственной обособленности трудовых коллективов. Интересы коллектива не совпадают с общественными интересами, с одной стороны, и, с другой стороны, коллективные интересы не

представляют собой простой суммы индивидуальных интересов отдельных работников.

Стимулирование труда может быть эффективным, если его организация отвечает целому ряду требованиям. К их числу относятся:

- **комплексность**, которая достигается использованием всего арсенала стимулов, входящих в механизм стимулирования;

- **дифференцированность**, которая предполагает индивидуальный (дифференцированный) подход в процессе стимулирования к разным группам и отдельным работникам;

- **гласность**, которая обеспечивается через информированность коллектива и работников; гласность позволяет дать общественную оценку труда работников, способствует формированию и поддержанию хорошего психологического климата в коллективе;

- **гибкость**, которая предполагает регулярный пересмотр существующих условий стимулирования в соответствии с изменением организационно-технических и социально-экономических условий труда;

- **оперативность**, которая обеспечивается быстрым реагированием с тем, чтобы поощрение или наказание следовало как можно быстрее за поступком и результатом; для этого руководители должны обладать соответствующими полномочиями и реально распоряжаться соответствующими фондами стимулирования;

- **участие работников в организации стимулирования**, которое является одной из форм реализации работниками роли хозяина производства; как показывают исследования, проведенные на промышленных предприятиях, оценка справедливости распределения материальных неденежных благ у тех, кто участвовал в их распределении, выше, чем у тех, кто не

участвовал, причем такого мнения придерживаются все работники независимо от того, получали они сами вознаграждение или нет.

Стимулирование призвано выполнять следующие основные функции:

- **экономическая**, выполнение которой направлено на повышение эффективности производства и труда, решение тех конкретных задач, которые стоят перед предприятием;

- **социальная**, суть которой исходит из того, что социально-экономическое положение работников в значительной степени определяется комплексом экономических и социальных благ, которыми располагает человек, занимая то или иное место в общественном разделении труда;

- **психологическая**, которая заключается в воздействии, оказываемым механизмом стимулирования на формирование внутреннего мира работника: его потребностей, ценностей, ориентаций, мотивации труда, на формирование того или иного типа отношения к труду;

- **воспитательная**, которая тесно взаимосвязана с психологической функцией стимулирования и направлена на формирование нравственных качеств работника.

Контрольные вопросы к теме №5:

1. Содержательные теории мотивации концентрируются на ...
2. Процессуальные теории мотивации концентрируются на ...
3. Мотивация представляет собой ...
4. Потребность представляет собой ...

5. В теории потребностей А.Маслоу к первичным потребностям относятся ...
6. В теории потребностей А.Маслоу к приобретенным потребностям относятся ...
7. В теории потребностей А.Маслоу бесконечность мотивации возможна ...
8. В теории потребностей Д.Мак.Клелланда потребность причастности совпадает с ... потребностью в теории А.Маслоу.
9. В теории потребностей Д. Мак.Клелланда потребность успеха удовлетворяется ...
10. В теории потребностей К.Альдерфера сделан упор на ...
11. Согласно теории Х Д. Мак.Грегора человек ...
12. Концепция социального человека Э.Шейна является продолжением ...
13. Концепция сложного человека Э.Шейна позволяет ...
14. В теории В.Врума под ожиданием понимается ...
15. В теории В.Врума удовлетворенность полученным вознаграждением определяется как ...
16. В теории справедливости под вкладом понимается ...
17. Справедливость отношений определяется как ...
18. Сделать графическую иллюстрацию к любой из мотивационных теорий.
19. В структуру мотива входят ...
20. Методы мотивации подразделяются на ...
21. В процессе мотивации руководитель ...

ТЕМА 6. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

ЛЕКЦИЯ 6. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Основные понятия, включенные в систему тренинг-тестирования:

определение норм управляемости; взаимоотношение полномочий и ответственности; формирование организационной структуры; принцип единства цели; принцип эффективности; издержки; проблема стоимости уровня управления; прямая единичная связь; прямая групповая связь; перекрестная связь; достоинство теории Грайкунаса; делегирование; ответственность; линейные полномочия; скалярный процесс; рекомендательные или консультативные полномочия; полномочия обязательного согласования; власть; содержание деятельности; требования к исполнителю; пространственно-временная ориентация роли; технология исполнения; запрограммированная технология; незапрограммированная технология; условия исполнения роли; масштаб; сложность исполнения; отсутствующая взаимозависимость; последовательная взаимозависимость; связанная взаимозависимость; групповая взаимозависимость; автономность; законченность; разнообразие; значимость; результативность; общительность; растерянность; раздражение; подсознательные надежды; разочарование; потеря готовности к сотрудничеству; уход из организации; нормирование деятельности; обогащение деятельности; модель социо-технических систем; расширение масштабов деятельности; модераторы.

Понятие организационной деятельности

Необходимость организационной деятельности обусловлена следующими аспектами [4]:

- 1) для достижения своих целей люди вынуждены объединяться,
- 2) любая совместная деятельность будет более эффективной, если для каждого члена общности определено:
 - во-первых, что он должен делать;
 - во-вторых, за что он несет ответственность;
 - в-третьих, кто контролирует его деятельность.

Ответ на три этих вопроса определяет *организационную роль* члена общности. Совокупность и взаимосвязи организационных ролей образуют *организационную структуру* предприятия.

В организационной деятельности можно выделить три основных направления:

- 1) *определение норм управляемости*, т.е. определение того количества человек, которым эффективно может управлять руководитель;
- 2) *взаимоотношение полномочий и ответственности*, которые связывают руководителей разных уровней и их подчиненных;
- 3) *формирование организационной структуры* предприятия, т.е. его деление на подразделения и установление связей между ними.

Процесс организационной деятельности включает этапы, представленные на рис. 6.1.



Рис. 6.1. Этапы организационной деятельности

Принципы организационной деятельности

В основе построения организационных структур лежит два основных принципа.

1. ***Принцип единства цели***, согласно которого организационная структура является эффективной, если она способствует сотрудничеству людей при достижении целей организации.

2. *Принцип эффективности*, согласно которого организационная структура является эффективной, если она способствует достижению людьми целей при минимальных нежелательных последствиях или издержках.

При этом под **издержками** понимаются не только затраты материальных и финансовых ресурсов. Сюда также относится индивидуальная и групповая удовлетворенность или неудовлетворенность сотрудников существующей структурой организации. И с точки зрения сотрудника структура является эффективной, если она:

- во-первых, не допускает информационных потерь и ошибок;
- во-вторых, обеспечивает удовлетворение от работы;
- в-третьих, имеет четкие линии подчиненности и распределения ответственности;
- в-четвертых, позволяет участвовать в принятии решений;
- в-пятых, обеспечивает необходимый социальный статус и придает уверенность в будущем;
- в-шестых, предоставляет престижный уровень заработной платы.

При организационной деятельности, также как и при любой другой деятельности помимо прямой и видимой эффективности всегда существуют еще и внешние эффекты, учет которых всегда достаточно сложен, а зачастую и невозможен. Это можно продемонстрировать на следующем примере.

Пусть в некоторой организации у каждого из руководителей подразделений работает машинистка, выполняющая машинописную работу для всего подразделения. Очевидно, что:

- во-первых, загрузка машинисток различна;
- во-вторых, технические средства (пишущие машинки или компьютеры) используются не эффективно;

- в-третьих, между машинистками возможны конфликты, поскольку, выполняя различные объемы работ, они получают одинаковую заработную плату.

Для преодоления всего этого, возможно, покажется целесообразным создание в организации единого машинописного бюро, выполняющего машинописные работы для всех подразделений. Очевидными достоинствами данного организационного преобразования являются:

- 1) более равномерная загрузка всех машинисток и возможное сокращение некоторых из них;

- 2) более эффективное использование технических средств и возможное высвобождение некоторых из них;

- 3) ликвидация причин конфликтов, связанных с неравномерной загрузкой машинисток.

Т.е. налицо видимая эффективность такого преобразования. Вместе с тем руководители подразделений лишаются возможности оперативно готовить срочные документы. В следствие этого, принимаемые решения не смогут быть быстро документально оформлены, что может привести с ощутимым потерям для организации в целом

Таким образом, проводя какие-либо организационные преобразования в рамках отдельной функции управления или отдельного подразделения важно не замыкаться на эффективности этого мероприятия, которую зачастую легко посчитать, а необходимо иметь в виду то, как эти изменения скажутся на эффективности работы всей организации, что посчитать значительно сложнее, а иногда вообще невозможно.

Нормы управляемости

Необходимость определения норм управляемости обусловлена тем, что для создания современных изделий

необходим труд большого числа людей и один человек оказывается не в состоянии планировать, организовывать и контролировать их деятельность. Поэтому руководитель вынужден формировать иерархические уровни управления, что порождает следующие проблемы:

1) возникает необходимость увеличения затрат на управление, которые идут на установление горизонтальных и вертикальных связей и на координацию деятельности различных уровней управления;

2) увеличиваются потери и искажения информации при передаче ее с одного уровня на другой;

3) увеличивается время на принятие управленческих решений, организацию их исполнения и контроль за исполнением.

Таким образом, возникает совокупная ***проблема стоимости уровня управления***, которая неизбежно ставит вопрос о том количестве подчиненных, которыми эффективно может управлять руководитель.

Наиболее традиционным ответом на вопрос о нормах управляемости или диапазоне управления является: от 4 до 8 на верхнем уровне управления и от 8 до 16 - на более низких.

Вместе с тем исследования, проведенные Американской ассоциацией менеджмента [4, стр. 381] в 100 крупных компаниях (годовой уровень продаж превышает 1 млрд. \$), показало, что число руководящих работников, подчиненных непосредственно президенту компании колеблется от 1 до 24 при среднем значении равном 9.

Теория Грайкунаса

Некоторое представление о степени возрастания сложности управленческой деятельности в зависимости от количества

подчиненных дает теория связей “руководитель-подчиненный”, предложенная французским консультантом по управлению Грайкунасом в 1933 году в работе “Связь в организации”, опубликованной в бюллетене Международного института менеджмента в Женеве.

Согласно этой теории между руководителем и подчиненными существует три вида связей:

1. **Прямая единичная связь**, т.е. непосредственная связь руководителя с каждым из его подчиненным. И, если у руководителя A есть два подчиненных B и C , то у них существует две прямых единичных связи.

2. **Прямая групповая связь**, которая существует между руководителем и любой возможной комбинацией подчиненных, т.е. руководитель может работать с одним подчиненным в присутствии другого (или других) или со всеми вместе. Если у руководителя A двое подчиненных B и C , то возможны связи:

- A с B в присутствии C ;
- A с C в присутствии B ;
- A с B и C одновременно.

3. **Перекрестная связь**, когда подчиненные работают друг с другом под контролем руководителя. Если у A два подчиненных B и C , то возможна одна перекрестная связь $B-C$ под контролем A .

В общем случае количество связей, которые должен контролировать руководитель определяется по формуле:

$$k = n(2^{n-1} + (n - 1)),$$

где n - количество подчиненных.

Безусловным достоинством теории Грайкунаса является то, что она позволяет установить степень усложнения управленческой деятельности при увеличении числа подчиненных. Основной ее недостаток - отсутствие учета

интенсивности и продолжительности связей “руководитель-подчиненный”.

Следует отметить, что умение сокращать количество и временную нагрузку должностных контактов является одним из важнейших личностных качеств руководителя, которое во многом зависит от его характера и управленческого опыта. Вместе с тем, существуют объективные факторы, влияя на которые руководитель может сократить частоту и продолжительность служебных контактов. К таким факторам относятся:

1. Профессиональная подготовленность подчиненного. Очевидно, что чем она выше, тем меньше времени нужно руководителю на служебные контакты с подчиненным.

2. Четкое формулирование стоящих перед подчиненными задач, поскольку нечетко поставленная задача либо вообще не будет выполнена, либо потребует у руководителя больших временных затрат. Если по роду деятельности организации подчиненные должны сами ставить себе задачи, то в этом случае сокращение контактов руководителя с ними может происходить за счет выработки и доведения до подчиненных общих принципов деятельности и целей организации.

3. Делегирование полномочий, т.е. подчиненный должен обладать полномочиями, достаточными для принятия решений, необходимых для выполнения четко сформулированных задач. Между четкостью формулировки задачи и полномочиями, с одной стороны, и результатом работы - с другой, представлены в табл. 6.1.

4. Темпы развития организации. Чем быстрее развивается организация, тем больше нагрузки по контактам с подчиненными ложится на руководителя.

5. Использование объективных оценок деятельности подчиненных. Если подчиненные знают, что результаты их работы фиксируются и при их оценке используются объективные нормы, то у них нет необходимости часто докладывать руководителю о достигнутых ими результатах.

Таблица 6.1.

Взаимоотношения между четкостью формулировки задачи, полномочиями и результатом работы.

Четкость формулировки задачи	Наличие полномочий	Результат работы
отсутствует	отсутствуют	работа остается невыполненной
отсутствует	есть	возможны непоправимые последствия для организации
есть	отсутствуют	большие затраты времени руководителя
есть	есть	успешное выполнение работы

6. Используемая техника связи, которая дает возможность руководителю оперативно взаимодействовать с подчиненными, не вступая в непосредственный контакт с ними.

Взаимоотношение полномочий

Средством, с помощью которого руководитель распределяет задачи между подчиненными, является делегирование, т.е. ***делегирование - это передача задачи и полномочий, достаточных для ее решения, и ответственности за ее решение должностному лицу, которое принимает на себя ответственность за решение данной задачи.***

Поскольку руководитель оказывается не в состоянии сам решать все задачи, направленные на достижение целей

организации, то можно утверждать, что одним из важнейших аспектов управленческой деятельности является умение добиваться выполнения определенной работы другими людьми. Именно по этой причине делегирование представляет собой акт, превращающий человека в руководителя.

Делегирование тесно связано с **ответственностью**, которая представляет собой обязательство:

- во-первых, выполнять стоящие перед должностным лицом задачи;
- во-вторых, отвечать за полученный результат перед тем, кто делегировал соответствующие полномочия.

Важным моментом является то, что **ответственность не может делегироваться без полномочий**. Руководитель не может размывать ответственность, передавая ее подчиненным. Хотя лицо, на которое возложена ответственность за выполнение какой-либо работы, не обязано всю ее выполнять самостоятельно, а просто несет ответственность за полученный результат.

Например, мастер на производственном участке не выполняет всю работу, необходимую для изготовления какой-либо детали. Но в случае допущения рабочим брака именно мастер будет нести за это ответственность перед начальником цеха. А если допущенный брак окажется существенным, т.е. влияющим на работу предприятия в целом, то перед директором завода ответственность будет нести уже начальник цеха. Если в результате этого государственное предприятие не выполнит план, то ответственность перед министерством будет нести директор завода. Аналогично, в случае акционерного предприятия, директор будет нести ответственность перед акционерами, если в результате брака упадет размер выплачиваемых дивидендов.

Президент США Гарри С. Трумэн продемонстрировал свое понимание конечной ответственности за все происходящее в

стране надписью на своем столе: “Больше ответственность сваливать не на кого” [5].

Именно объем ответственности, лежащей на плечах руководителя, зачастую определяет размер его оклада. Но вместе с ответственностью у руководителя должны быть возможности влиять на поведение людей, от которых зависит получаемый результат, и эти возможности предоставляются руководителю в виде *полномочий*.

Полномочия делегируются должности, а не человеку, ее занимающему. Вместе с тем, пока должность не занята, говорить о передаче полномочий не имеет смысла.

Все существующие полномочия можно разделить [5] на линейные и штабные (или аппаратные).

Линейные полномочия непосредственно передаются от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным. Именно эти полномочия предоставляют руководителю законное право управлять подчиненными, и их делегирование создает иерархию уровней управления. Процесс создания такой иерархии называется *скалярным процессом*, а результат этого процесса называется *скалярной цепью*.

Штабные полномочия можно разделить на:

- рекомендательные;
- обязательного согласования;
- функциональные.

Рекомендательные или *консультативные полномочия* возникают тогда, когда линейные руководители сталкиваются с какими-либо проблемами и приглашают соответствующих специалистов на временной или постоянной основе. При этом советы специалистов носят только рекомендательный, а не обязательный характер. И линейные руководители могут даже не ставить специалистов в известность о принятых решениях. Во

многих случаях это приводит к конфликтам между линейными и штабными работниками.

Во избежании этого, работники штабного аппарата могут наделяться *полномочиями обязательного согласования*. В этом случае линейное руководство обязано согласовывать свои действия со штабным аппаратом, который в некоторых случаях наделяется правом вето на принимаемые линейным руководством решения.

Штабные работники, имеющие функциональные полномочия, могут не только выступать в роли консультантов, но могут еще выдвигать собственные предложения, которые становятся обязательными для линейных руководителей при принятии решений по специальным вопросам. Именно функциональные полномочия штабного аппарата являются наиболее распространенными на промышленных предприятиях.

С понятием полномочий очень тесно связано понятие *власти*. И, если полномочия определяют, что лицо, занимающее какую-либо должность, имеет право делать, то *власть* определяет, что он действительно может делать. Таким образом, между властью (*В*) и полномочиями (*П*) могут существовать отношения:

$$V > П, V = П, V < П.$$

Понятие организационной роли

Как было отмечено выше, организационная роль работника предприятия считается заданной, если определены:

- 1) поддающиеся проверке цели его деятельности;
- 2) основные обязанности, полномочия и границы свободы деятельности;
- 3) контролер его деятельности.

Таким образом, организационная роль задает:

1) содержательную сторону деятельности (функции) работника;

2) организационную сторону (права и обязанности, контакты с другими ролями) его деятельности.

Основными компонентами организационной роли, которые необходимо определить в процессе проектирования являются:

- содержание деятельности;
- требования к исполнителю;
- пространственно-временная ориентация;
- технология исполнения;
- условия исполнения роли.

Содержание деятельности - это действия, которые должен совершать человек, исполняющий данную организационную роль. Описание содержания деятельности должно включать в себя:

1) связи (информационные и межличностные) данной организационной роли с другими организационными ролями;

2) выполняемые управленческие операции и методы их выполнения;

3) технические средства, необходимые для выполнения названных операций;

4) ожидаемые результаты исполнения организационной роли (документ, решение).

Требования к исполнителю организационной роли включают в себя такие человеческие качества, как способности, образование, навыки, опыт, здоровье, темперамент, черты характера и другие индивидуальные качества. Определяются требуемые качества исходя из следующих параметров организационной роли:

1) источники информации, важные для исполнения роли;

2) характеристики обрабатываемой при исполнении роли информации (ее определенность и структурированность) и характеристики принимаемых решений;

3) физические действия, требуемые для исполнения роли;

4) характер межличностных отношений, которые необходимо устанавливать для успешного исполнения роли;

5) характер реакции человека на условия работы.

Пространственно-временная ориентация роли определяет степень свободы исполнителя при решении о начале и месте работы. Например, бухгалтер на предприятии имеет достаточно малую степень такой свободы, поскольку его рабочий день начинается в установленное время, к которому он должен находиться на своем рабочем месте. В то же время работник службы маркетинга имеет достаточно большую степень такой свободы, поскольку его работа включает в себя активные контакты за пределами физического расположения организации.

Технология исполнения определяет степень свободы исполнителя относительно средств (методов и предметов), с помощью которых должен быть получен желаемый результат. Она может быть:

1) *запрограммированной*, когда работник должен выполнять достаточно строго определенные действия с помощью заданных средств, например работа бухгалтера;

2) *незапрограммированной*, когда работник обладает достаточно большой свободой в выборе средств и методов работы, например, труд дизайнера или преподавателя вуза.

Условия исполнения роли представляют собой характеристики комфортности деятельности. Они определяются

1) физическими, социальными, психологическими и другими параметрами внешнего окружения;

2) балансом полномочий и ответственности организационной роли.

Параметры организационной роли

Основными параметрами организационной роли, которые определяются содержанием названных выше компонент (см рис. 6.2), являются:

- масштаб;
- сложность;
- отношения с другими ролями.

Масштаб является преимущественно количественной характеристикой роли и определяется количеством задач или операций, выполняемых исполнителем роли.

Сложность исполнения является преимущественно качественной характеристикой роли и определяется:

- с одной стороны, характером используемой информации, самостоятельностью в принятии решений, ответственностью за их исполнение;
- с другой стороны, личностными характеристиками исполнителя роли.

Именно в сложности зачастую отражается неформальная сторона управления предприятием, когда люди формально исполняющие одинаковые организационные роли выполняют работы разной сложности.

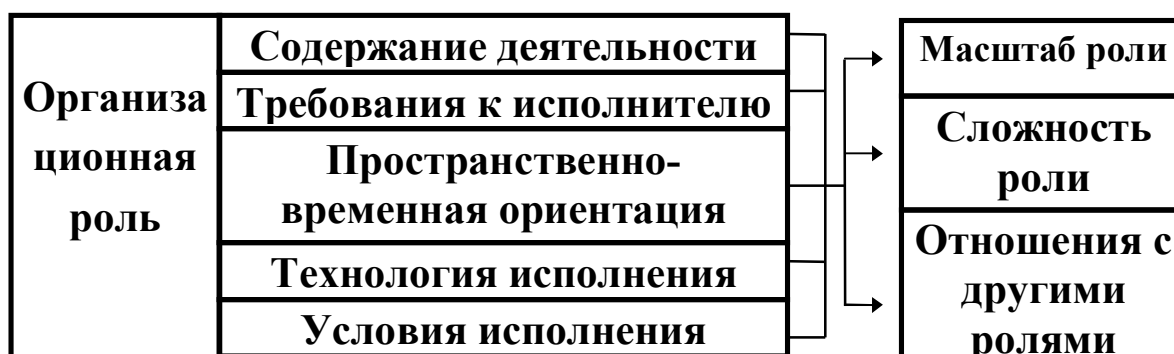


Рис.6.2. Компоненты и характеристики организационной роли

Различие масштабов и сложности позволяют отличать одну роль от другой и определить оклад их исполнителей. Для этой цели может использоваться силовое поле оценки организационных ролей (см. рис. 6.3). Количество градаций на силовых линиях этого поля может колебаться от двух до семи, поскольку человеку сложно сравнивать между собой различные объекты по шкале, содержащей более семи баллов, и зависит от количества видов организационных ролей предприятия.



Рис.6.3. Силовое поле оценки организационных ролей

Отношения с другими ролями характеризует количество и содержание контактов между исполнителями ролей и является основой для формирования организационной структуры предприятия. Эти отношения:

- с одной стороны, являются производной от норм управляемости, сплоченности группы и организационной культуры;

- с другой стороны, определяют взаимосвязи ролей на предприятии.

Можно выделить четыре вида взаимозависимостей ролей, складывающихся при решении одной и той же задачи:

- 1) отсутствующая;
- 2) последовательная;
- 3) связанная;
- 4) групповая.

Отсутствующая взаимозависимость имеет место в том случае, если исполнители разных ролей при решении одной задачи практически не взаимодействуют друг с другом. Например, несколько машинисток печатают разные разделы одного отчета.

Последовательная взаимозависимость означает, что исполнитель одной роли может приступить к работе только после того, как исполнитель другой роли свою работу закончил. Например, руководитель отдела может приступить к формированию общего отчета только после того, как каждая из машинисток подготовила порученный ей раздел.

Связанная взаимозависимость имеет место в том случае, если окончание работы одного исполнителя означает начало работы другого и наоборот. Например, руководитель и его секретарша вместе готовят какой-либо документ, при этом секретарша печатает, руководитель читает, корректирует, а секретарша снова печатает.

Групповая взаимозависимость имеет место при высокой степени неопределенности в работе, когда возникает необходимость в принятии групповых решений.

Восприятие роли исполнителем

По отношению к одной и той же организационной роли разные люди ведут себя совершенно по-разному. Эта разность является следствием восприятия людей предлагаемых им ролей, поскольку разные люди имеют разные потребности и оценивают содержание работы с точки зрения баланса между требуемыми от них усилиями и получаемым вознаграждением.

Определение восприятия содержания роли обычно производится путем анкетирования. Американские ученые Р.Хакман и Э.Лоулер выделяют шесть основных параметров организационной роли, определяющих ее восприятие:

1) ***автономность***, определяемая уровнем самостоятельности при планировании своей работы и при выборе средств ее выполнения;

2) ***законченность***, определяемая возможностью получения конечного результата при выполнении работы в рамках организационной роли;

3) ***разнообразие***, которое определяется разнообразием в наборе выполняемых операций и разнообразием используемых орудий труда;

4) ***значимость***, определяемая влиянием работа на самочувствие, благосостояние, убеждения других людей;

5) ***результативность*** (обратная связь), определяемая уровнем информированности исполнителя через его деятельность о ее результатах;

6) ***общительность***, определяемая возможностями устанавливать неформальные отношения с людьми при выполнении работы.

Исследование восприятия роли может производиться с помощью опросника “Диагностическое обследование работы”, предложенного Дж. Хакманом и Г. Олдхэмом (см. приложение

1). В этом опроснике по семибальной шкале оцениваются параметры восприятия роли:

- автономность (A_1) - вопрос 1;
- законченность (A_2) - вопрос 2;
- разнообразие (A_3) - вопрос 3;
- значимость (A_4) - вопрос 4;
- результативность (A_5) - вопрос 5;
- общительность (A_6) - вопрос 6.

Результатом этого опросника является “мотивационный балл роли” (M), определяемый соотношением:

$$M = ((A_2 + A_3 + A_4) / 3) * A_1 * A_5 * A_6$$

Высокое значение M говорит о том, что роль правильно построена. Низкое значение M свидетельствует о том, что работник не испытывает интереса к своей роли, тяготится ею. Это особенно опасно, если ранее такой интерес был. Основными причинами утраты интереса к деятельности могут быть:

- противоречивость указаний начальства, что возможно в ситуации динамично меняющегося окружения и отсутствия у руководителей выработанной стратегии поведения;
- возникновение дефицита ресурсов, необходимых работнику для выполнения своей работы и невозможность (нежелание) руководства обеспечивать его этими ресурсами;
- квалификация работника становится больше, чем требуемая для исполнения его роли;
- изменяются условия труда, и человек перестает чувствовать себя комфортно на своей работе; при этом выделяют комфорт физический, психологический и социальный.

Процесс утраты интереса к исполняемой роли включает шесть стадий (см. рис. 6.4).



Рис. 6.4. Процесс утраты интереса к работе

1. **Растерянность**, когда работник не понимает, почему исполняемая им роль не приносит былого удовлетворения, почему не ладится работа и что ему нужно делать. Человек попадает в стрессовую ситуацию, но его переживания еще не сказываются на работе. Он легко контактирует с коллегами, и пытается с трудностями за счет более интенсивной работы, что, в свою очередь, зачастую только увеличивает стресс.

2. **Раздражение**, когда неопределенность ситуации вызывает раздражение работника, связанного с ощущением собственного бессилия. Человек открыто выражает собственное недовольство вместе с повышенной производительностью, преследуя при этом две цели:

- зарекомендовать себя с лучшей стороны, демонстрируя свои возможности;
- подчеркнуть на этом фоне бездеятельность и непрофессионализм руководства.

3. **Подсознательные надежды**, когда работник перестает сомневаться, что во всех его проблемах виновно начальство. Теперь он ждет промаха руководителя, после которого можно доказать свою правоту и значимость. Производительность и качество труда остаются в норме, но подчиненный может

утаивать, если имеет такую возможность, информацию, важную для собственного руководства.

4. **Разочарование**, когда человек решает для себя, что удержать его на этом рабочем месте могут только какие-то важные происшествия. Производительность труда снижается до минимально допустимой. Его поведение может напоминать маленького ребенка, который считает, что если будет “вести себя плохо”, то руководство обратит на него внимание. На этой стадии возможна потеря авторитета и уважения со стороны коллег, но работник еще не потерял последней надежды на благополучное завершение кризиса.

5. **Потеря готовности к сотрудничеству**, когда работник борется не за сохранение интереса к работе, а за сохранение самоуважения. Он откровенно избегает выполнения своих функций, может агрессивно вести себя по отношению к коллегам, находя удовлетворение в унижении других.

6. **Уход из организации** может быть действительным, когда человек действительно увольняется, или скрытым, когда он перестает считать себя членом коллектива, относится к работе как к каторге и может находить удовлетворение в действиях, направленных против организации в целом или против своего конкретного начальника.

Подходы к проектированию и перепроектированию роли

Необходимость создания и проектирования организационной роли возникает тогда, когда на предприятии возникает задача, требующая периодического решения. С течением времени сущность организационной роли может меняться, либо ее исполнение перестает удовлетворять работников. В этом случае говорят о перепроектировании роли.

Существующие подходы к проектированию и перепроектированию содержания организационных ролей можно разделить на три группы, в зависимости от того, какие параметры (масштаб, сложность, отношения) роли используются или подвергаются изменению.

Если изменению подвергается масштаб роли, то наиболее часто используемыми подходами являются **нормирование деятельности** и **расширение масштабов деятельности**. Если изменению подвергается сложность роли, то наиболее часто используемым подходом является **обогащение деятельности**. Если же изменению подвергаются отношения с другими ролями, то наиболее часто используемым подходом является подход **“социо-технических систем”**.

Нормирование деятельности является наиболее старым подходом к проектированию содержания организационной роли и касается, прежде всего, выполняемых операций, используемых для этого средств и методов, места и времени выполнения, результативности деятельности. В основе данного подхода лежит нормирование труда, когда определяется время на рабочую операцию и необходимые для этого действия. В основу роли в этом случае кладется специализация. Положительными моментами такого подхода являются:

- невысокая стоимость самого проектирования;
- быстрое освоение работником данной роли;
- потребность в низкоквалифицированных работниках с невысоким уровнем оплаты;
- короткий рабочий цикл, что создает базу для автоматизации деятельности;
- упрощается процедура отбора персонала;
- сокращается потребность в контроле за работой сотрудников, поскольку результат деятельности легко измерим.

Вместе с тем, спроектированная роль будет малопривлекательной, будет способствовать быстрой утомляемости работника

Расширение масштабов деятельности основано на увеличении количества операций, выполняемых работником. Например, бухгалтеру поручают не только заниматься учетом, но и проводить анализ. Целью данного подхода является увеличение разнообразия роли, что повышает ее привлекательность и способствует снижению утомляемости. Вместе с тем данный подход может негативно восприниматься сотрудниками, которые:

- остаются недовольными снижением простоты в работе;
- рассматривают расширение своих функций как простое прибавление к имеющимся у них рутинным обязанностям и как покушение на их время, которое они использовали для поддержания дружеских отношений с коллегами.

По этим причинам при использовании данного подхода необходимо уделять внимание психологической адаптации сотрудников к расширению их функций.

Обогащение деятельности означает добавление к выполняемой человеком работе некоторых элементов управленческих функций (планирование, организация, контроль и оценка собственной деятельности), повышающих его ответственность, что соответствует теории мотивации Ф.Герцберга, согласно которой работа, привлекающая человека, должна характеризоваться высокой степенью ответственности и возможностью достижения значимых результатов.

Методы обогащения деятельности могут быть очень разнообразными и безусловно зависят от характера выполняемой работы, но, вместе с тем, существуют следующие, достаточно общие, направления.

1. **Установление отношений с потребителем** продукта труда работника, в непосредственном контакте с которым работник должен разрешать все возникающие у них проблемы, хотя это и противоречит сложившейся во многих организациях практике, когда для работника важнее оценка его труда начальником, а не потребителем. Такие контакты позволяют человеку получать информации о результатах своей работы через короткие промежутки времени, у работника появляется возможность достаточно быстро вносить коррективы в свою работу.

2. **Планирование своей собственной работы** исходя из установленных организацией (руководителем) целей и крайних временных интервалов деятельности, в рамках которых руководитель остается свободным в установлении графика и темпа работы. С появлением персональных компьютеров и компьютерных сетей этот метод обогащения деятельности получил широкое распространение среди конторских работников, которые могут значительную часть работы выполнять дома, не нарушая при этом ритма деятельности организации.

3. Создание условий, при которых **человек чувствует себя собственником рабочего процесса**, осуществляется, прежде всего, приближением его деятельности к моменту завершения создания организацией своего продукта (или услуги). Примером таких условий может являться “тележечный” способ сборки автомобилей на заводе “Вольво”, когда бригада самых разных специалистов собирает весь автомобиль от начала до конца. Это помогает всем членам бригады осознавать свою ответственность за конечный результат и ощутить значимость своей работы.

4. **Включение в работу элементов обучения** осуществляется путем периодического включения в работу

элементов, для выполнения которых человек обязан изучать что-то новое, что создает у него ощущение личностного роста.

5. **Включение в работу элементов уникальности**, отличающих работу от других аналогичных, позволяет работнику ощущать свою собственную уникальность и значимость для организации.

Модель социо-технических систем концентрирует внимание на групповой работе, когда полномочия делегируются группе, а не отдельному человеку. Основное направление данного подхода заключается в проектировании работ таким образом, чтобы добиться наиболее удачного взаимодействия социальной (группа работников) и технической систем. Использование данного метода при перепроектировании организационных ролей весьма затруднительно, поскольку требует перестройки всей системы управления предприятием, но при проектировании весьма возможно.

Обычно социо-техническая система включает в себя три элемента:

1. *социальную систему;*
2. *техническую систему;*
3. *связывающую их модераторов.*

Социальная система, как часть рассматриваемой модели, включает в себя:

- индивидуальные и групповые потребности;
- социально-психологический климат группы;
- производственный потенциал группы, включающий в себя знания и умения членов группы, их профессионализм, способность к приобретению новых знаний и способность автономно выполнять производственные задания;
- стиль управления группой.

Чаще именно неподготовленность социальной системы к групповой работе становится барьером на пути активного использования данной модели.

Техническая система, как часть рассматриваемой модели, включает в себя:

- тип производственного процесса (единичное, серийное, поточное) и его сложность, что может стать препятствием автономности работы группы;
- технологические параметры (пространственно-временные характеристики выполнения работы, технологию выполнения работы, существующую взаимозависимость между членами группы при выполнении работы);
- физические условия выполнения работы (температура, освещенность, шум, загрязненность и чистота);
- природа используемых сырья и материалов.

Модераторы связывают между собой техническую и социальную системы путем:

- установления целей деятельности группы на различные временные интервалы, исходя из возможностей технической системы;
- выступают инициаторами развития технической системы;
- распределения функциональных и групповых ролей между участниками группы;
- определяют направления развития потенциала группы;
- увязывают потребности и цели участников группы с особенностями технической системы.

Приложение 1

Опросник “Диагностическое обследование работы”

1. Какова степень **автономности** вашей работы? До какой степени Ваша работа дает Вам возможность самим решать, как ее нужно выполнять?

1	2	3	4	5	6	7
Совсем мало			В среднем		Очень много	

2. Насколько **законченной** является Ваша работа, есть ли в ней начало и конец? Ваша работа является самостоятельной или частью более общей работы, которая заканчивается кем-то другим?

1	2	3	4	5	6	7
Работа является частью более общей работы		Работа имеет много частей, но не является законченной			Работа - одно целое, имеющее начало и конец	

3. Насколько **разнообразна** Ваша работа? До какой степени Ваша работа требует разнообразных знаний и умений, выполнения различных операций?

1	2	3	4	5	6	7
Очень мало		Умеренно			Очень много	

4. Насколько **значительна** и **важна** Ваша работа? Влияют ли ее результаты на жизнь и благосостояние других людей?

1	2	3	4	5	6	7
Не очень значительна			Средняя значимость	Очень значительна		

5. Насколько в ходе выполнения работы Вы получаете **информацию** о достигнутых результатах? До какой степени Ваша работа дает ответ на вопрос о ее успешном выполнении?

1	2	3	4	5	6	7
Очень мало		Умеренно			Очень много	

6. Какова **общительность** Вашей работы? На сколько она позволяет Вам контактировать с другими людьми?

1	2	3	4	5	6	7
Очень мало		Умеренно			Очень много	

Контрольные вопросы к теме №6:

1. Понятие организационной деятельности.
2. Направления организационной деятельности.
3. Принципы организационной деятельности.
4. Нормы управляемости.
5. Теория Грайкунаса.

6. Взаимоотношение полномочий и ответственности.
7. Делегирование.
8. Виды полномочий.
9. Полномочия и власть.
10. Понятие организационной роли.
11. Компоненты организационной роли.
12. Параметры организационной роли.
13. Восприятие роли исполнителем.
14. Процесс утраты интереса к исполняемой роли.
15. Подходы к проектированию и перепроектированию роли.

ТЕМА 7. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ МЕНЕДЖМЕНТА

ЛЕКЦИЯ 7. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Основные понятия, включенные в систему тренинг-тестирования:

организационная структура менеджмента; организационные роли; горизонтальное разделение труда; функциональное разделение; региональное разделение; разделение по виду выпускаемой продукции; разделение по виду потребителя; проектное разделение; вертикальное разделение труда; линейные структуры управления; плоская линейная структура; многоуровневая структура; штабные структуры управления; функциональные структуры управления; региональные структуры управления; продуктовые структуры управления; потребительские структуры управления; проектные структуры управления; матричные структуры управления.

Понятие организационной структуры менеджмента

Структура системы представляет собой:

- 1) состав ее элементов и подсистем, каждый из которых выполняет определенную функцию;
- 2) существующие между ними связи и отношения.

Исходя из этого, *организационная структура менеджмента* представляет собой совокупность органов управления и существующих между ними должностных и информационных связей.

Элементами организационной структуры менеджмента являются **организационные роли**, которые могут объединяться, образуя при этом **звенья** (подразделения) менеджмента, и находиться в отношениях подчинения, образуя иерархические **уровни (ступени)** менеджмента.

В основе образования и, соответственно, построения организационных структур лежит горизонтальное и вертикальное разделение управленческого труда.

Горизонтальное разделение труда (или департаментизация) представляет собой выделение относительно обособленных видов деятельности. Примерами такого разделения могут быть:

- **функциональное**, когда выполняемая работа делится в соответствии со специальными или конкретными функциями менеджмента, это может быть управление производством, финансами, персоналом, сбытом и т.д.;
- **региональное**, когда выполняемая работа делится в соответствии с тем местом, в котором выполняется работа; для предприятия, занимающегося розничной торговлей, это могут быть районы города, для промышленного предприятия это могут быть те страны, где расположены его филиалы и т.д.;
- **по виду выпускаемой продукции**, для хлебозавода это может быть выпечка хлеба и производство кондитерских изделий;
- **по виду потребителя**, и здесь наиболее распространенным является деление на оптовых и индивидуальных покупателей, на внутренние и внешние рынки и т.д.;
- **проектное**, которое имеет место в том случае, если организация занимается проектной деятельностью и за

определенными исполнителями закрепляется выполнение определенного проекта.

Вертикальное разделение труда является следствием необходимости управлять трудом большого числа людей, занимающих различной деятельностью, когда руководитель, не будучи в состоянии делать это полностью сам, набирает штат помощников, наделяя их соответствующими полномочиями и создавая при этом уровни управления. По виду передаваемых полномочий выделяют структуры линейные и штабные.

В соответствии с признаком разделения управленческого труда можно проводить и классификацию организационных структур (см. рис. 7.1):

- во-первых, по признаку департаментизации выделяют **функциональные, региональные, продуктовые, потребительские** и **проектные** структуры; при этом следует учитывать, что речь идет о департаментизации на одном уровне управления, т.е. возможны, например, структуры, в которых на верхнем уровне управления проведена региональная департаментизация, а на среднем - функциональная; если же на одном уровне управления проведена департаментизация, то тогда речь идет о **матричных** структурах управления;

- во-вторых, по виду передаваемых полномочий выделяют структуры **линейные** и **штабные** (или линейно-штабные).

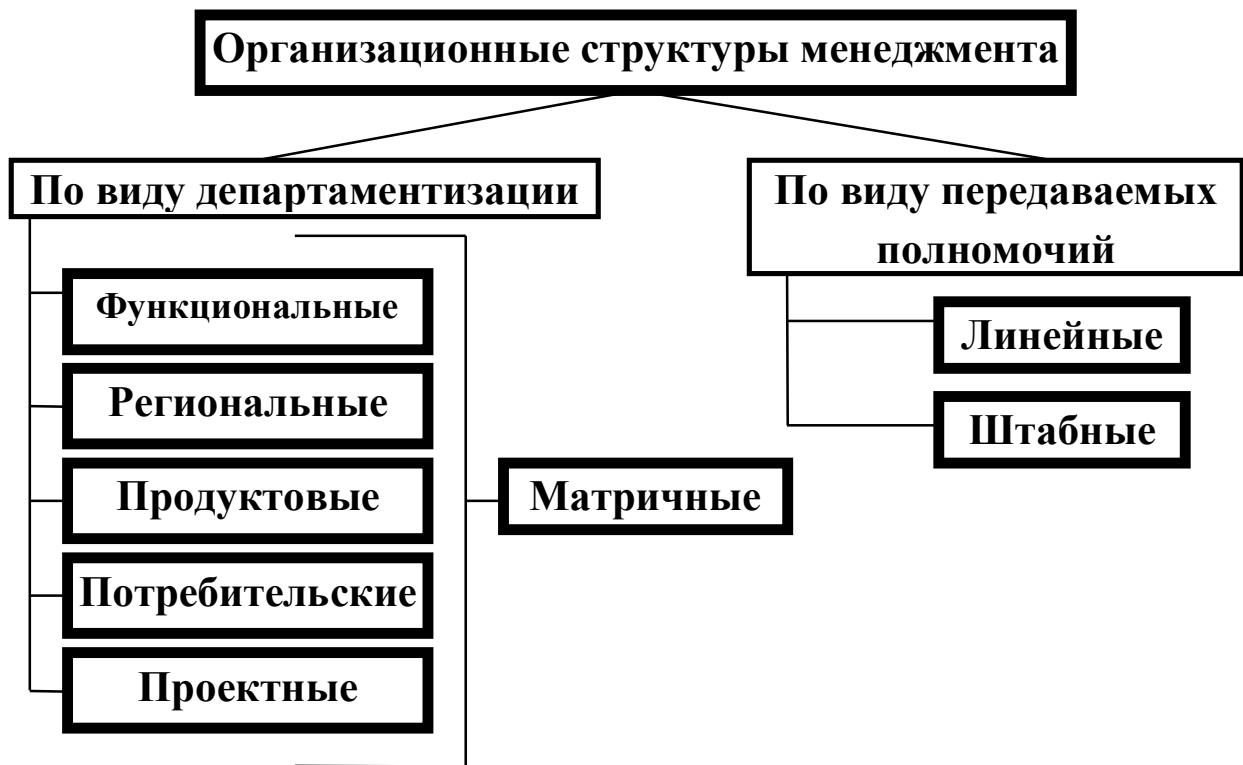


Рис. 7.1. Классификация организационных структур

Линейные структуры менеджмента

Линейные структуры управления возникают при передаче задач и полномочий от руководителя к подчиненному и далее к другим подчиненным, образуя при этом уровни управления. Основной характеристикой таких структур является сосредоточение всех полномочий и всей информации в руках руководителя каждого уровня. Эта особенность линейных структур определяет их достоинства и недостатки.

Основным достоинством является быстрота принятия управленческих решений и доведения до исполнителей, легкость контроля за работой исполнителей, а основной недостаток - высокий уровень требований к компетентности руководителей на любом уровне, поскольку он должен быть компетентен при выполнении любых управленческих функций.

Различают *плоские* (см. рис. 7.2) и *многоуровневые* (см. рис. 7.3) линейные структуры.

Плоская линейная структура характеризуется большим диапазоном управления и, соответственно, небольшим количеством уровней управления. *Многоуровневая структура* напротив характеризуется небольшим диапазоном управления и большим количеством уровней управления. В плоской структуре отсутствуют многие проблемы, связанные с передачей информации с одного уровня на другой, следовательно, они являются более дешевыми, но, с другой стороны, в таких структурах меньше контроль за подчиненными, чем в многоуровневых. Таким образом, разные структуры предъявляют разные требования к методам мотивации персонала.

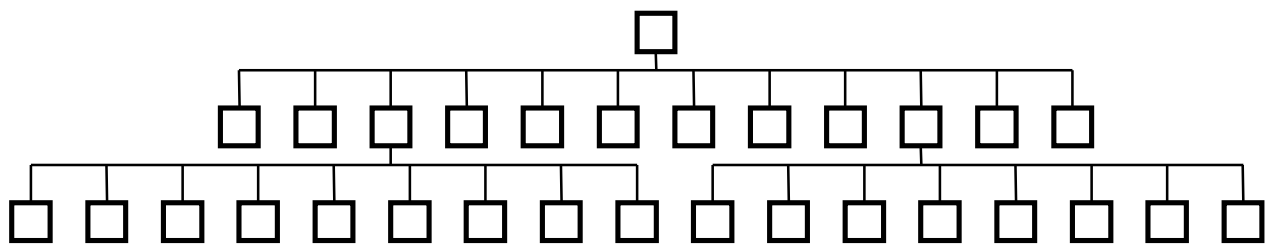


Рис. 7.2. Плоская структура менеджмента (30 сотрудников и три уровня управления).

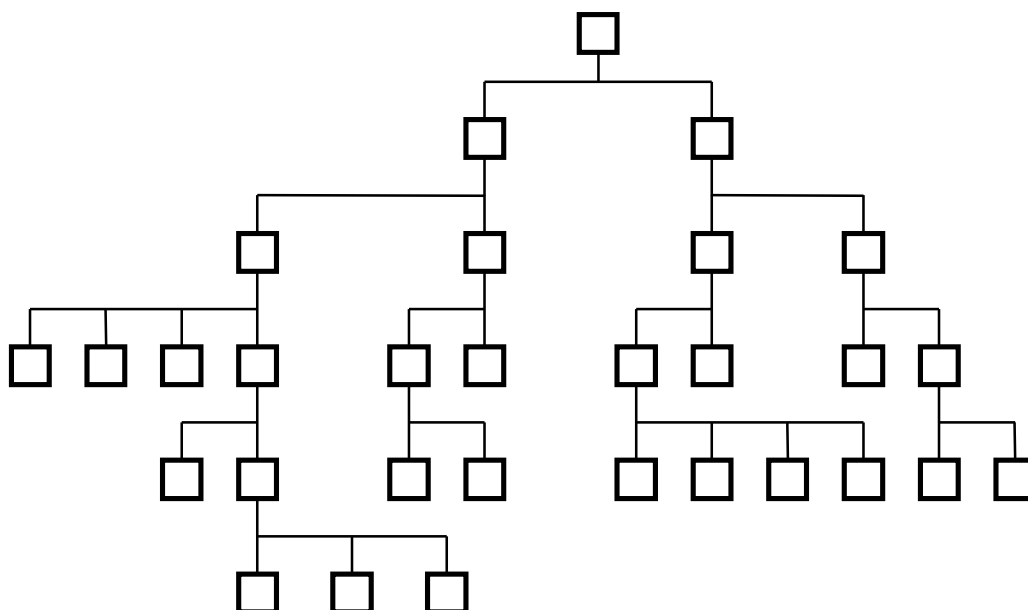


Рис. 7.3. Многоуровневая структура менеджмента (30 сотрудников и шесть уровней управления).

Штабные структуры менеджмента

Штабные структуры управления возникают в том случае, если в организации наряду с линейными передаются и штабные (аппаратные) полномочия. Это происходит в том случае, когда руководство предприятия вынуждено приглашать специальных экспертов на постоянной основе, создавая штаб (аппарат) специалистов. В этом случае линейная структура приобретает вид, представленный на рис. 7.4.

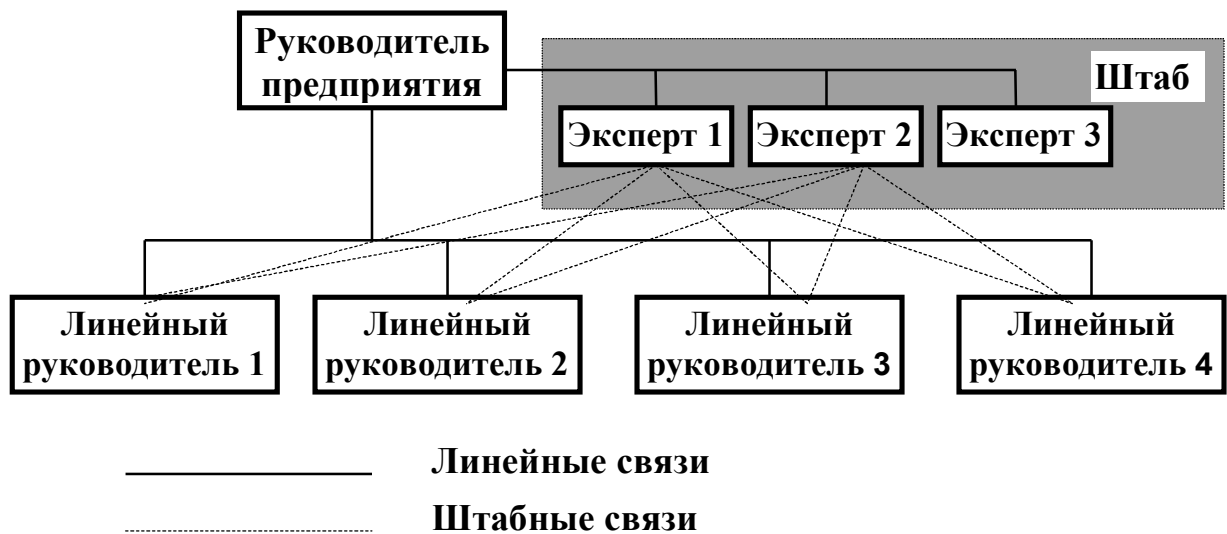


Рис. 7.4. Линейно-штабная структура управления

Сами работники штаба могут быть наделены как консалтинговыми полномочиями (на рис. 7.4 - это эксперт 3), так и функциональными (на рис. 7.4 - это эксперты 1 и 2). В последнем случае линейные руководители более низкого уровня помимо прямых указаний, получаемых от выше стоящего линейного руководителя, должны еще выполнять рекомендации штабных специалистов при принятии решения по специальным вопросам.

При больших масштабах организации штабы могут формироваться не только на верхнем уровне организации, но и на более низких, в этом случае, линейно-штабная структура

принимает вид, представленный на рис. 7.5. В этом случае штабные работники неверхнего уровня линейно подчиняются линейному руководителю своего уровня и функционально работнику соответствующего профиля вышестоящего штаба. Например, технолог в цеху линейно подчинен начальнику цеха, а функционально - главному технологу (начальнику технологического отдела) предприятия.

Штабные структуры позволяют несколько снизить уровень требований, предъявляемых к линейным руководителям и облегчить их работу. Вместе с этим рекомендации, выдаваемые экспертами по разным вопросам, могут противоречить друг другу, что затрудняет достижение общих целей предприятия.

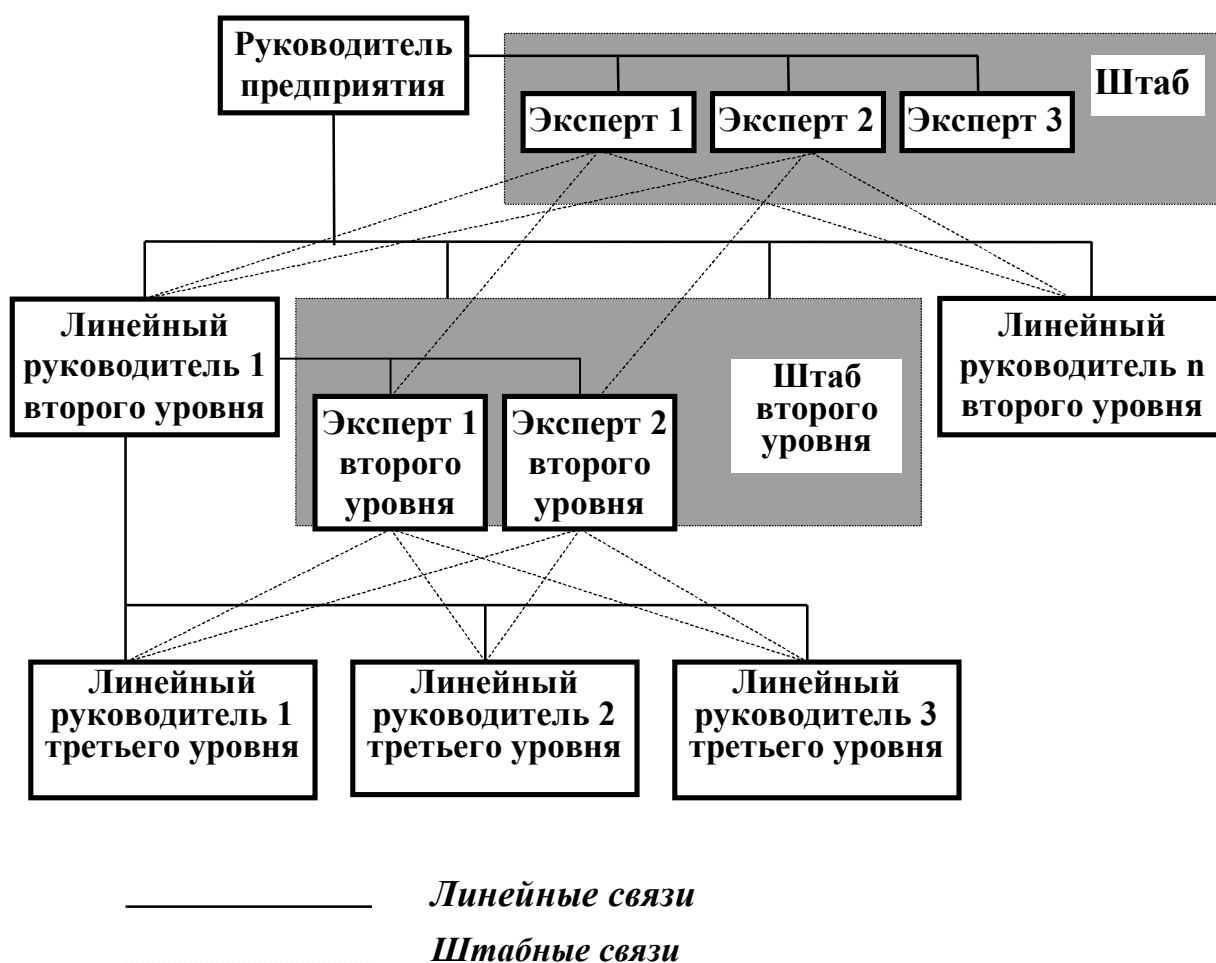


Рис. 7.5. Линейно-штабная структура управления со штабами на разных уровнях

Функциональные структуры менеджмента

Функциональные структуры управления, являющиеся продуктом функционального разделения управленческого труда являются наиболее старыми. В такой структуре за управленческими отделами закрепляется выполнение различных функций управления и в зависимости от вида деятельности организации и ее целей эти функции могут быть разными:

- для производственного предприятия это могут быть - производство, коммерческая деятельность, финансы, НИОКР (см. рис. 7.6);
- для вуза - учебная, научно-исследовательская и административная работа (см. рис. 7.7).



Рис. 7.6. Функциональная структура производственного предприятия



Рис. 7.7. Функциональная структура вуза

Основными достоинствами функциональной департаментизации являются:

- стимулирование профессиональной специализации сотрудников и руководителей,
- хорошая адаптация сотрудников к работе в такой системе;
- относительно небольшое дублирование управленческой деятельности.

Основные недостатки функциональной структуры:

- ни одна из служб не ориентирована на достижение целей всей организации, поскольку не несет за них ответственности;
- сложность подготовки руководителей высшего уровня, поскольку руководители среднего уровня знают только свою узкую профессиональную область.

Следствием этих недостатков является малая применимость функциональных структур для больших корпораций, особенно на высшем уровне управления.

Региональные структуры менеджмента

Создание **региональных структур** (см. рис. 7.8) обусловлено ростом предприятия, распространением их влияния на больших территориях, как в одной стране, так и за рубежом. Это обстоятельство:

- во-первых, делает необходимым учет региональной специфики в работе предприятия;
- во-вторых, требуют предоставления региональным отделениям (вне зависимости от их размеров) относительной самостоятельности в решении многих вопросов.

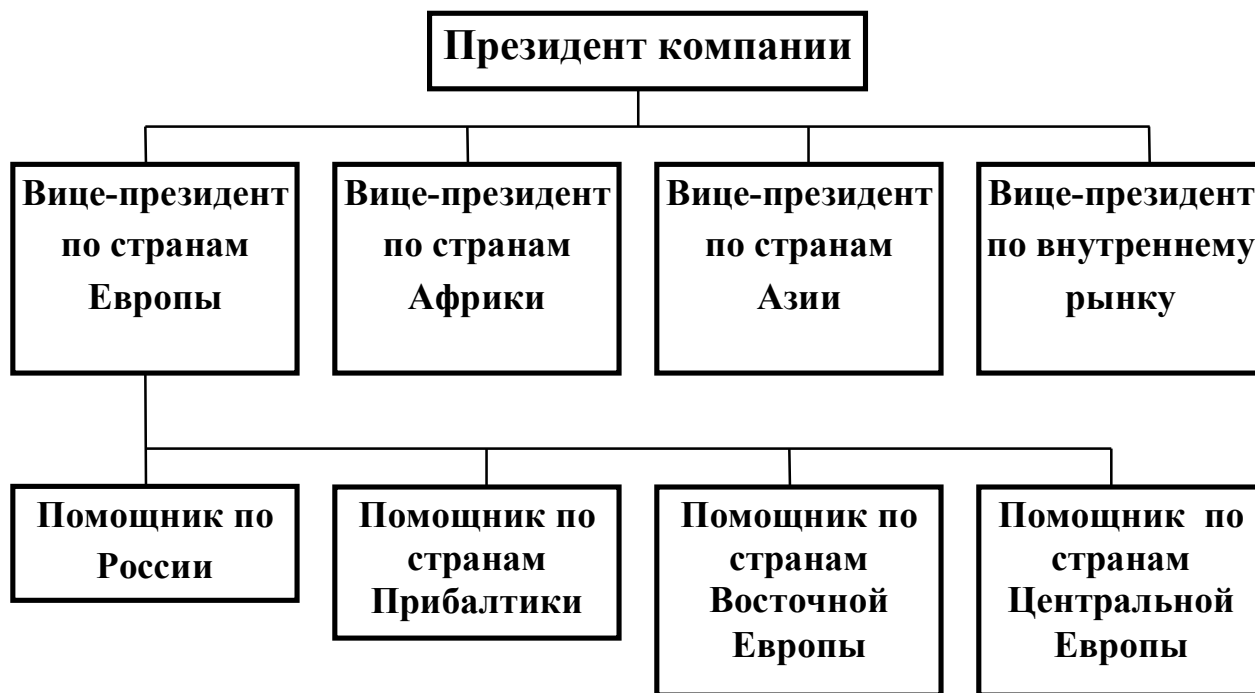


Рис. 7.8 Региональная структура управления

Для облегчения решения этих проблем и создаются региональные структуры, основное достоинство которых заключается в отсутствии необходимости менять структуру управления фирмой при открытии представительства в каком-либо новом регионе.

Продуктовые структуры управления

Создание **продуктовых структур** (см. рис. 7.9) обусловлено ростом предприятия за счет освоения производства принципиально новых для них видов продукции. В этом случае формируются менеджерские структуры, занимающиеся производством и реализацией продукции одного вида. Руководитель такой структуры несет ответственность перед директоратом фирмы именно по данному продукту. Основное достоинство таких структур заключается в отсутствии необходимости менять структуру управления фирмой при диверсификации деятельности компании.



Рис. 7. 9. Продуктовая структура управления

Потребительские структуры менеджмента

Создание организационных структур, ориентированных на потребителя, (см. рис. 7.10) обусловлено тем, что многим предприятиям приходится иметь дело с разными категориями потребителей, каждая из которых предъявляет свои требования к продукции предприятия или требует различных услуг. Например, на многих крупных предприятиях Советского Союза существовали отдельные производства для военной и гражданской продукции. Многие вузы наряду с подготовкой студентов занимаются, с одной стороны, довузовской подготовкой школьников, а, с другой стороны послевузовской подготовкой, как в виде аспирантуры, так и в виде различных высших школ повышения квалификации. И с этой точки зрения вузы являют собой яркий пример департаментизации по различным признакам на разных уровнях управления (см. рис 7.11)

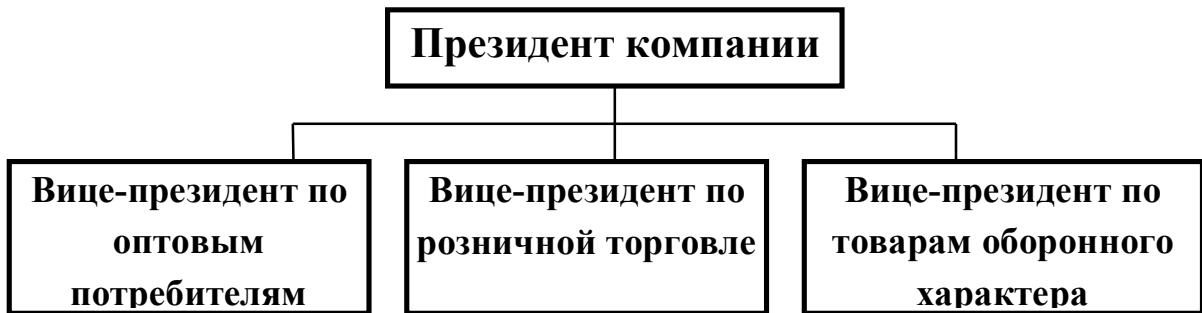


Рис. 7.10. Структура управления, ориентированная на потребителя

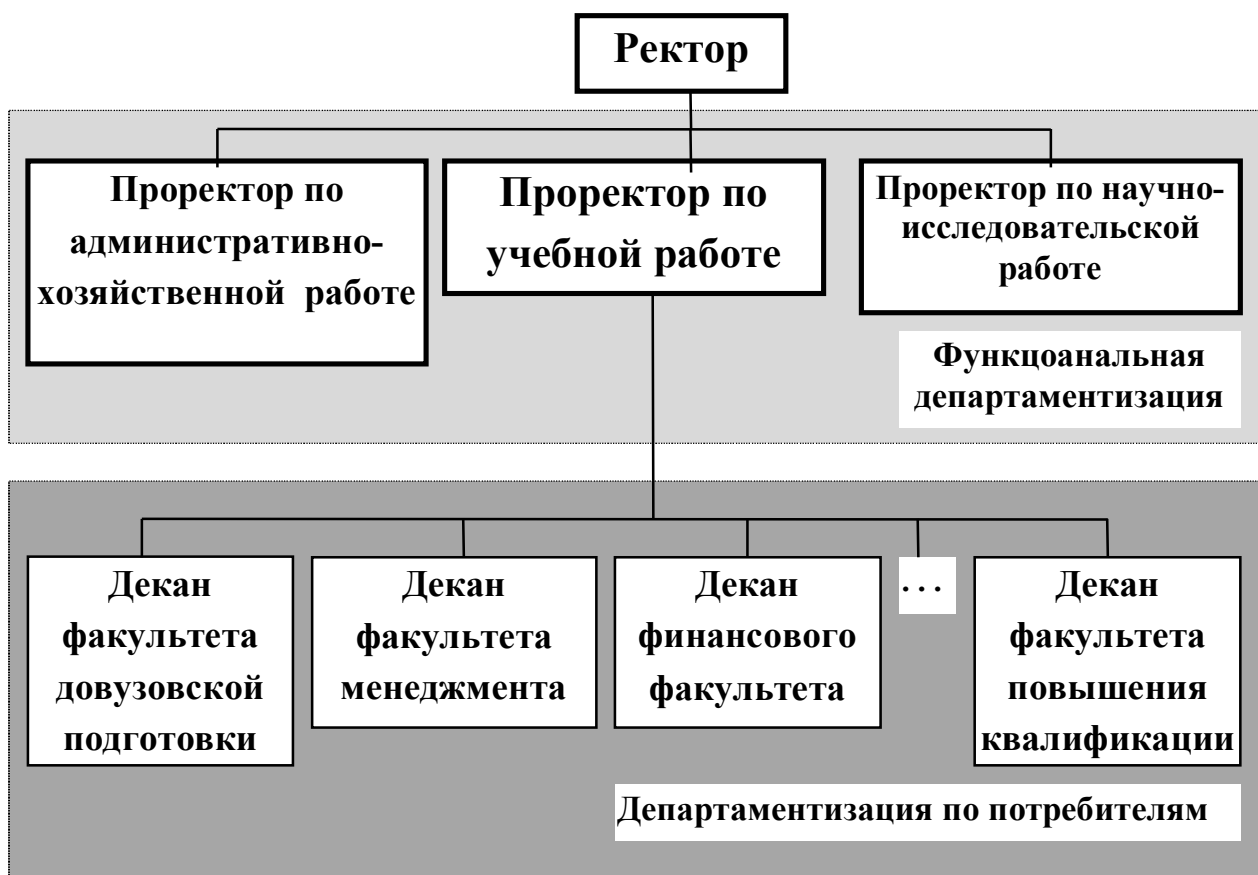


Рис. 7.11. Структура вуза - как пример департаментализации по разным критериям

Проектные структуры менеджмента

Проектные структуры управления могут возникать при проведении научных исследований и конструкторских разработок сложных изделий, когда на создание самого проекта требуется затратить немало средств и времени, привлекая высококвалифицированных специалистов различных специальностей. Это побуждает введение такой должности как руководитель проекта с подчинением ему всех работников, участвующих в проекте, и всех необходимых для этого финансовых и материальных ресурсов. Если организация реализует несколько проектов, то, соответственно, возникают руководители проектов А, Б и т.д. Таким образом, можно прийти к организационным структурам проектного типа (см. рис. 7.12), которые не получили широкого распространения по следующим причинам:

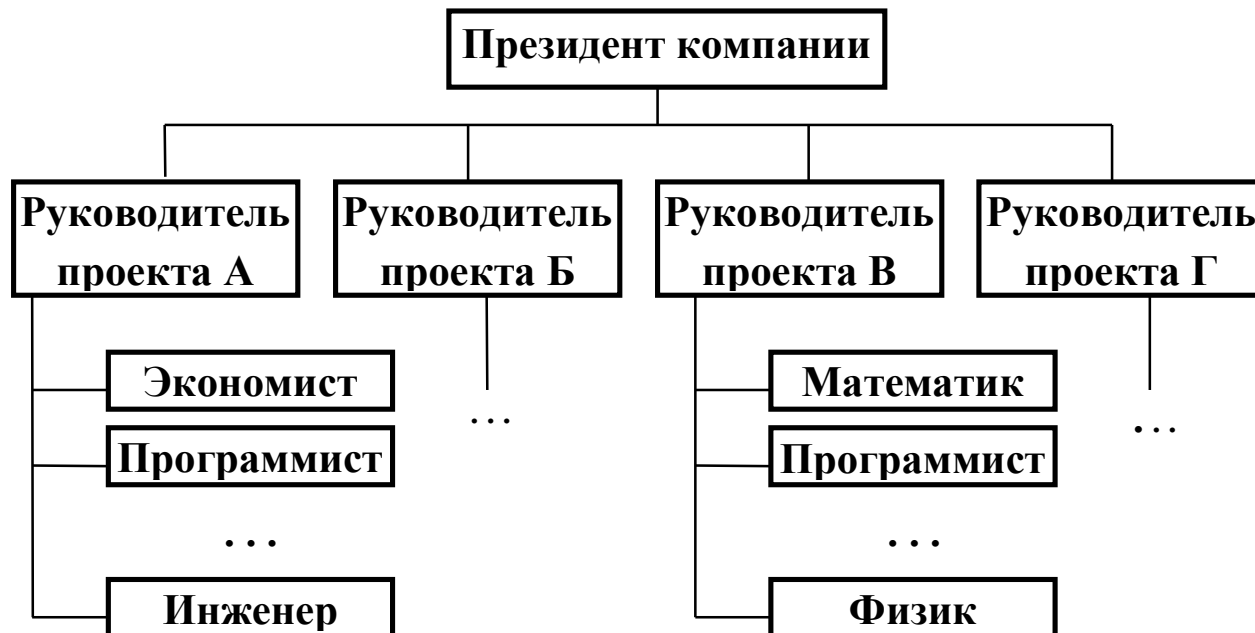


Рис. 7.12. Проектная структура менеджмента

- 1) ограниченность времени выполнения любого проекта;
- 2) при выполнении определенного проекта не всегда можно обеспечить полную занятость какого-либо специалиста, хотя его услуги и необходимы время от времени;
- 3) при выполнении проектов возникает необходимость использовать различное, зачастую дорогостоящее, оборудование и, если его отдать в распоряжение руководителя одним проектом, то для других оно становится практически недоступным.

По этим причинам проектные структуры должны периодически меняться, т.е. человек должен достаточно часто переходить из одного структурного подразделения в другое. Такая ситуация помимо организационных неудобств создает и отрицательный эмоциональный эффект, который выражается в том, что:

1) частые организационные изменения вызывают у людей чувство неопределенности, чего не любят специалисты высокой квалификации;

2) частые переходы из одного подразделения в другое приводят к снижению производительности, поскольку затрачивается время на адаптацию в новом коллективе;

3) высоко квалифицированные и узко профильные специалисты, которых широко привлекают к разработке проектов, предпочитают на работе объединяться в группы на профессиональной основе, поскольку это:

- во-первых, способствует профессиональному росту,
- во-вторых, вселяет уверенность в том, что результаты их деятельности будут по достоинству оценены руководителем, имеющим с ними одну специальность;
- в-третьих, способствует более быстрому разрешению возникающих профессиональных проблем.

По этим причинам проектные организации достаточно быстро переходят к матричным организационным структурам управления.

Матричные структуры менеджмента

Матричные структуры менеджмента, называемые в проектных организациях еще программно-целевыми, объединяют в себе два начала структурного деления: проектное и функциональное (см. рис. 7.13). Т.е. происходит деление организации на структурные подразделения и, вместе с тем, выделяются руководители проектов, находящиеся в непосредственном подчинении у руководителя организации. Этим руководителям проектов временно или только для выполнения строго определенных работ подчиняются сотрудники функциональных подразделений. Но по всем вопросам, выходящим за рамки работы над проектом, эти сотрудники подчинены руководителям своих функциональных подразделений, в распоряжении которых находится и необходимое исполнителям оборудование.

Матричные структуры применяются не только в проектных организациях, но и на крупных промышленных предприятиях. Например, если предприятие выпускает продукцию различных видов и возникает необходимость отслеживать и оценивать эффективность работы не только отдельных структурных подразделений и производств, но и определять прибыльность каждого вида продукции, то целесообразно возложить ответственность за сопровождение каждого продукта от момента запуска в производство до послепродажного обслуживания на одного человека, которого условно можно назвать “руководитель продукта”. В этом случае структура управления также будет матричной, т.е. сочетающей функциональную и продуктовую.

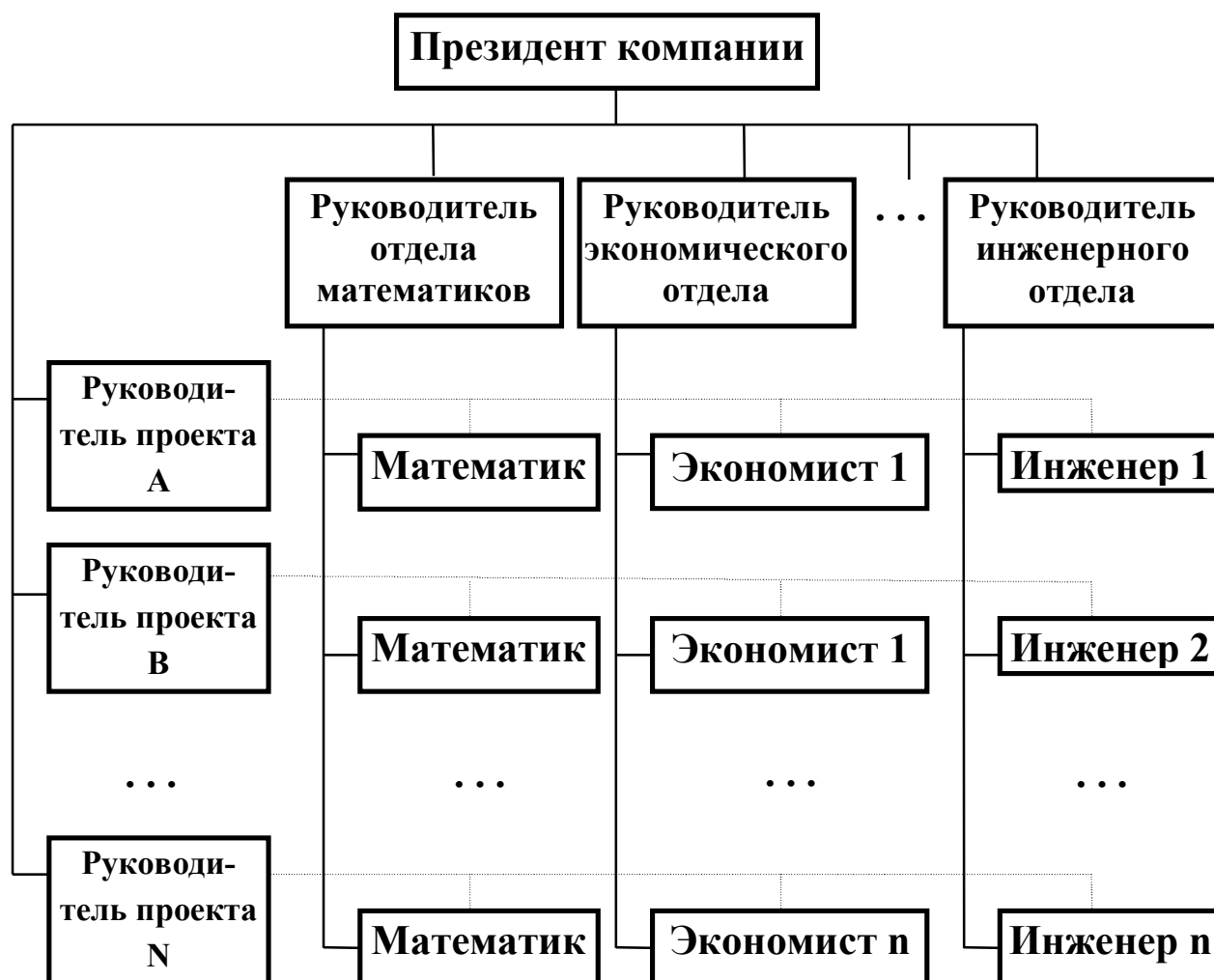


Рис. 7.13. Матричная структура управления

Контрольные вопросы к теме №7:

1. Разделение управленческого труда это ...
2. При вертикальном разделении управленческого труда возникает ...
3. При горизонтальном разделении управленческого труда возникает ...
4. Структура системы включает в себя ...

5. Базовыми элементами организационной структуры менеджмента являются ...

6. Достоинствами линейной структуры являются ...

7. Недостатки штабной структуры являются ...

8. Функциональные структуры целесообразны при ...

9. Региональные структуры целесообразны при ...

10. Продуктовые структуры целесообразны при ...

ТЕМА 8. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

ЛЕКЦИЯ 8. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Основные понятия, включенные в систему тренинг-тестирования:

организационная культура; культура власти; культура роли; культура задачи; культура личности; история создания организации и форма собственности; размер; технология; внешнее окружение; ментальность общества; персонал организации; рутинная или запрограммированная деятельность; инновационная деятельность; кризисная деятельность; политика.

Понятие организационной культуры

Виды организационных культур. *Организационная культура* представляет собой сложное объединение ценностных ориентаций, норм личностного и межличностного поведения, верований и устремлений, принимаемых и поддерживаемых как организацией в целом, так и ее сотрудниками.

Любая классификация организационных культур весьма относительна и ни одна из них не в состоянии охватить всего существующего разнообразия. Тем не менее имеет смысл остановиться на классификации, предложенной Чарльзом Хэнди в работе “Понимание организаций”.

Хэнди выделил **культуры власти, роли, задачи и личности.**

Культура власти опирается на личность руководителя и его ближайшее окружение, в руках которых сосредоточены важнейшие ресурсы. Достижение результатов в такой культуре

несравненно более значимо, чем средства их достижения. Поэтому деловой успех часто соседствует с невысокой моралью. Степень влияния отдельного работника на жизнедеятельность организации определяется его близостью к руководителю. Поэтому решения принимаются на основе баланса сил, без каких-либо специальных приемов. В отношении сотрудников такая организация не является дружественной. Она построена на конкуренции и жесткой системе контроля, который проводят специально отобранные для этого люди без высокой степени бюрократизма. Эффективно работать в такой организации может только человек, ориентированный на силу, уверенный в себе больше, чем в других, не боящийся риска, невысоко ценящий собственную безопасность, не считающийся со слабостями других.

Безусловным достоинством такой организации является возможность быстрого реагирования на происходящие изменения, но результативность этих реагирований во многом определяется компетентностью руководителя. Основными проблемами такой организации являются:

1) сложность сохранения контроля при разрастании организации, поэтому рост сопровождается выделением небольших предприятий с большой степенью независимости при условии личного доверия руководителя и при обязательном сохранении жесткого финансового контроля;

2) большая текучесть кадров, поскольку не каждый человек может чувствовать себя комфортно в таких условиях.

Культура роли (или бюрократическая культура) основана на строгой специализации подразделений организации, чью деятельность координирует сравнительно небольшое верхнее звено управления. В таких организациях высока степень формализации и стандартизации деятельности и отношений.

Контроль осуществляется на основе правил и инструкций. Основным источником власти - это положение, занимаемое работником, а не власть личности. Для выполнения каждой работы назначается сотрудник, чья квалификация оценивается только с точки зрения соответствия выполняемой работе. Эффективность такой организации определяется рациональностью распределения выполняемых работ, а не потенциалом персонала.

В такой культуре комфортно чувствуют себя люди, ценящие стабильность и собственную защищенность. Честолюбивые люди, стремящиеся сами определять и контролировать свою деятельность, будут получать удовлетворение в организации с такой культурой, только если они работают на высшем уровне управления.

Если среда, в которой функционирует такая организация, стабильна, то результативность деятельности организации высока. Если же среда динамична, то пропорционально росту динамики падает эффективность деятельности организации.

Культура задачи ориентирует персонал на выполнение работы путем объединения целей сотрудников и организации. Такая культура дает высокую степень автономии деятельности сотрудников, культивирует коллективизм, что обеспечивает хорошие взаимоотношения и взаимоуважение, основанное на признании способностей, а не на возрасте или должности. Результативность работы команды ценится выше, чем результативность отдельного работника, а профессиональная компетентность выше, чем занимаемое положение или волевые качества личности. Влияние специалиста на деятельность организации здесь значительно шире, чем в других культурах.

Основной контроль сосредоточен на высшем уровне управления и касается, как правило, распределения работ,

сотрудников и ресурсов. Наибольшая эффективность достигается путем интеграции необходимых ресурсов и сотрудников, группам которых дают возможность самостоятельно решать стоящие перед ними задачи. В следствие этого, организации с такой культурой имеют высокую степень адаптивности, поэтому чем динамичнее среда, тем эффективнее такая организация. Основными недостатками такой культуры является:

1) сложность управления при росте числа работ и самой организации;

2) ухудшение результативности и морального состояния рабочих групп при дефиците необходимых ресурсов, т.к. в этом случае, между группами начинается борьба за их обладание, и здесь уже большую роль начинают играть занимаемое положение в иерархии организации или волевые качества, т.е. культура задачи начинает переходить в культуру власти или роли.

Культура личности подразумевает, что организация существует лишь для того, чтобы способствовать развитию составляющих ее людей и содействовать достижению ими их собственных целей. Сила власти в такой культуре - это сила специалиста, делающего то, что он умеет делать очень хорошо, и поэтому организация прислушивается к его мнению. В реальной жизни организаций с такой культурой практически не существует, за исключением небольших консалтинговых фирм, адвокатских контор или творческих союзов. Вместе с тем существует достаточно много людей, работающих в организациях с более привычной культурой, но придерживающихся ценностей культуры личности. Это высококвалифицированные специалисты, которые рассматривают организацию как место для выполнения своих собственных дел с некоторой выгодой для работодателя. Как специалистам им легко найти работу, поэтому такими людьми сложно управлять: сила

положения руководителя на них не действует, если она не подкреплена имеющимися у него ресурсами. Более того, по своей природе такие люди, как правило, ярко выраженные индивидуалисты, поэтому неподвластны групповому влиянию.

Факторы, определяющие культуру организации

Основными факторами, влияющими на культуру организации, являются:

- история создания организации и форма собственности;
- размер;
- технология;
- окружение;
- ментальность общества;
- персонал.

История создания организации и форма собственности безусловно во многом определяют ее культуру. Если организация возникла как семейное предприятие, то в ней почти всегда сохраняются патриархальные традиции, и такая организация будет тяготеть к культуре власти. Если организация создавалась под патронажем государственных служб или несколькими людьми, внесшими одинаковые паи, то вероятнее всего это будет ролевая организация. Если в процессе развития организация была вынуждена заниматься разными видами деятельности, то в ней могут появиться элементы культуры задачи. Вновь создаваемые организации должны быть либо агрессивными и независимыми, что приводит к культуре власти, либо гибкими и адаптивными, что приводит к культуре задачи.

Размер зачастую оказывается наиболее значимым фактором, влияющим на культуру организации. В целом большие организации являются более заформализованными, что подталкивает их к ролевой культуре. Культура власти может

быть сохранена, если организация может позволить себе расти путем создания дочерних компаний, практически не взаимодействующих между собой.

Технология поточного и крупносерийного производства, требующие больших капиталовложений и достигающие экономического эффекта при массовом производстве, в большей степени соответствует культуре роли. Мелкосерийное или единичное производство подходит для культуры власти или задачи. Но если в единичном производстве создаются сложные изделия, для изготовления которых необходим труд большого числа людей, то наиболее значимое воздействие на культуру начинает оказывать размер и культура роли становится преобладающей.

Соответствие культуры организации *внешнему окружению* можно продемонстрировать с помощью графика, представленного на рис. 8.1. Если внешняя Среда является более или менее стабильной, то для организации более подходит культура роли. При изменении внешней Среды (технологической, конкурентной) у предприятия появляется необходимость разработки и реализации некоторых проектов по обновлению продукции, изменению технологии и своего поведения на рынке. Для этого больше всего подходит культура задачи. Если же состояние внешней Среды требует кардинальных, революционных преобразований в организации, то на первый план выходят личностные качества руководителя, способного провести эти преобразования. Для этого больше всего подходит культура власти. Наиболее наглядный пример в этом плане - Ли Яккока и его преобразования в компании Крайслер [3]. После проведения кардинальных преобразований вновь наступает время проектов и культуры задачи, а затем - культуры роли.

Влияние *ментальности общества* на культуру организации можно проиллюстрировать с помощью модели Г.Лейна и Дж.Дистефано, в которой выделено шесть параметров, по которым оценивается ментальность населения. Такими параметрами являются: отношение человека к природе, ориентация во времени, отношение к природе человека, ориентация на деятельность, отношения между людьми, ориентация в обществе [1-4]. Значения этих параметров и их влияние на культуру организации, представлены в табл. 8.1.

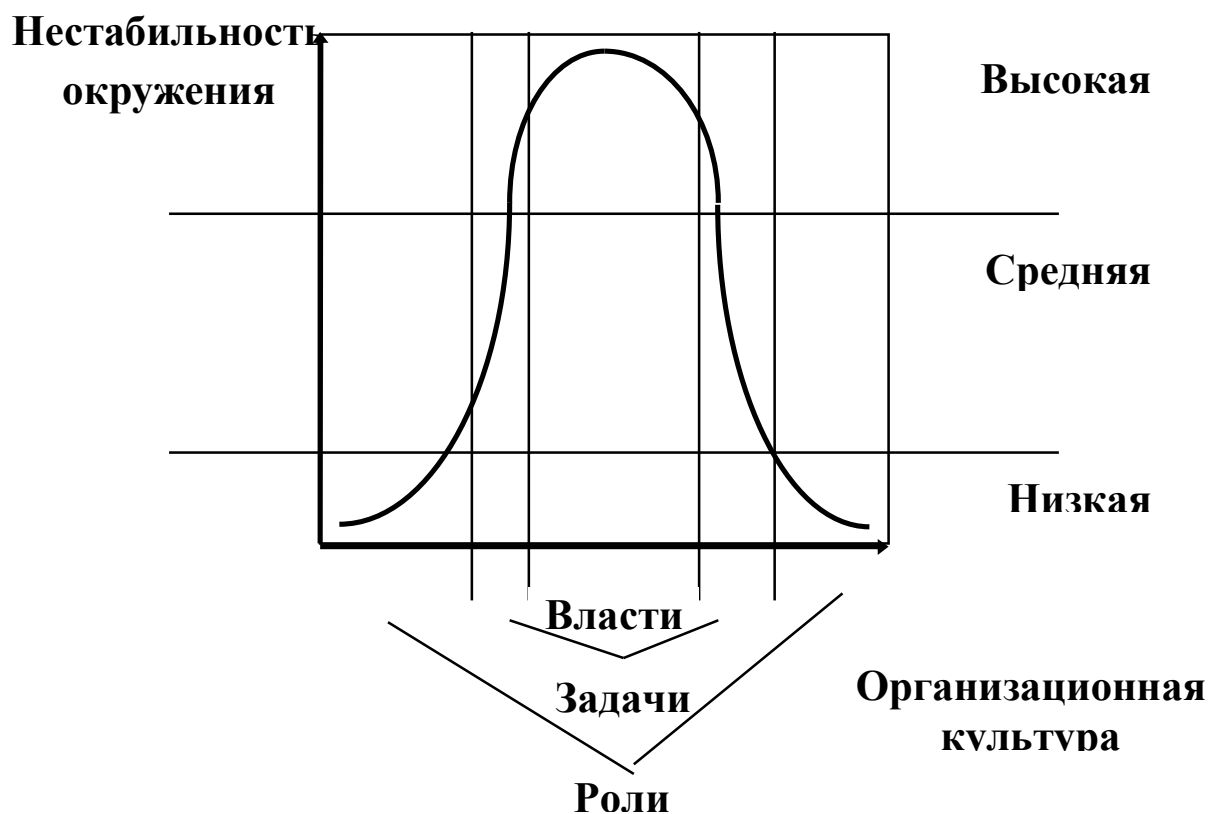


Рис. 8.1. Внешняя среда и организационная культура

Таблица 8.1.

Общественная ментальность и организационная культура.

Параметры ментальности	Тяготеющие виды культур		
	Власти	Роли	Задачи
Отношение человека к природе	Господство над природой	Подчинение природе	Гармония с природой
Ориентация во времени	Жить настоящим	Жить прошлым	Жить будущим
Отношение к природе человека	Человек изначально “плохой”	Человек изначально “нейтральный”	Человек изначально “хороший”
Ориентация на деятельность	В работе важен результат	В работе важен процесс	От работы важно получать удовлетворение
Отношения между людьми	На основе индивидуальных связей	На основе иерархических связей	На основе групповых связей
Ориентация человека в обществе	Сочетание индивидуализма с принадлежностью к системе	Человек - часть системы	Человек - отдельное частное лицо

Персонал организации и ее культура оказывают друг на друга взаимное влияние: приходя в организацию человек вынужден придерживаться ее культурных традиций, которые реализуются посредством действий персонала. Разные типы

культур предполагают различные психологические типы контактов между сотрудниками. По этой причине разные люди будут в разной степени удовлетворены работой и удачливы в разных культурах. По этому поводу можно сделать следующие, довольно общие, замечания.

1. Для людей, плохо переносящих неопределенность и нуждающихся в ощущении стабильности, больше подходит культура роли.

2. Для людей, испытывающих большую потребность самоутверждения, больше подходят культуры власти и задачи. Если для человека важна самореализация как организатора, то ему больше подходит культура власти, а если профессиональная самореализация - то культура задачи.

3. Таланты личности будут скорее замечены и оценены в культурах власти и задачи.

4. Люди со средними способностями толкают свою организацию к культуре роли, а люди с высокими способностями - к культуре задачи или власти.

Дифференциация организационной культуры

Идея дифференциации организационной культуры основана на предположении, что все виды деятельности в организации можно разделить на четыре вида:

1) ***рутинная или запрограммированная деятельность***, которая является неизменной на протяжении большого временного периода (например, производство массовой продукции, реализация товара в магазине, бухгалтерский учет), именно такими видами деятельности занято большинство работников организации;

2) ***инновационная деятельность***, которая направлена на изменение того, что организация делает в настоящий момент, или

того как она это делает (например, проектирование, маркетинговая деятельность, стратегическое планирование);

3) *кризисная деятельность*, необходимость в которой возникает в том случае, если организация сталкивается с неожиданностями, и, как правило, в тех подразделениях, которые больше всего контактируют с внешней средой;

4) *политика*, которая заключается в определении приоритетов деятельности предприятия, в установлении стандартов, в распределении ресурсов между подразделениями и т.д., и которой занимается высшее руководство.

Разумеется, все эти виды деятельности взаимосвязаны между собой и перекрывают друг друга. Но, тем не менее, в каждой конкретной или специальной функции управления один их видов деятельности представлен наиболее ярко.

Каждому из названных видов деятельности соответствует определенная культура: рутинной - ролевая, инновационной - задачи, кризисной и политике - власти. Из этого следует, что, например, культура диспетчерского отдела должна быть иной, нежели культура отдела маркетинга, где возможны более неформальные отношения, а службы, занимающиеся устранением аварий, должны обладать достаточной властью и быть свободными от бюрократизма, а в управлении стабильными видами деятельности должны широко использоваться структурированные и закрепленные в документах процедуры и методы контроля.

Исходя из этого, организационная культура не должна быть единой для всей организации, а должна быть дифференцируемой в зависимости от вида деятельности конкретного подразделения. И это ведет к повышению адаптивности всей организации к динамике внешней среды.

Обратная сторона дифференциации заключается в усложнении контактов между подразделениями с разной культурой и, как следствие в росте конфликтов между ними.

Контрольные вопросы к теме №8:

1. Потребительские структуры целесообразны при ...
2. Матричные структуры предполагают ...
3. Формализованный контроль характерен для культуры ...
4. Дружеское отношение к персоналу характерно для культуры ...
5. При стабильном внешнем окружении наиболее эффективна культура ...
6. Мнение специалиста больше всего ценится в культуре ...
7. Компромиссные решения характерны для культуры ...
8. Коллективизм культивируется в культуре ...
9. Подразделения с рутинной деятельностью тяготеют к субкультуре ...
10. В кризисной деятельности наиболее эффективна культура ...

ТЕМА 9. КОНТРОЛЬ И АНАЛИЗ КАК ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

ЛЕКЦИЯ 9. КОНТРОЛЬ И АНАЛИЗ КАК ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Основные понятия, включенные в систему тренинг-тестирования:

соответствие планам; соответствие уровню
руководителя; соответствие личным качествам
руководителя; эффективность; объективность; гибкость;
экономичность; натуральные нормативы; затратные
нормативы; капитальные нормативы; доходные нормативы;
программные нормативы; нематериальные нормативы;
целевые нормативы; предварительный контроль; текущий
контроль; заключительный контроль; главная проблема
контроля; накопление общих сведений о предприятии;
анализ производственных и материальных потоков; анализ
экономического положения; анализ системы управления;
анализ персонала предприятия; объективные источники;
субъективные источники; статические методы;
динамические методы.

Понятие и этапы контроля

Цель контроля:

- с одной стороны, является выявление слабых мест и ошибок в процессе производства и управления, своевременное их исправление и недопущение повторения;
- с другой стороны, обеспечение соответствия между намеченными планами и проводимыми мероприятиями.

Объектом контроля являются:

- средства и предметы труда;
- персонал;
- производственные и управленческие процессы.

Для осуществления контроля необходимо:

- 1) наличие планов, поскольку невозможно определить эффективность чьей-либо деятельности, если неизвестны ее цели;
- 2) наличие организационной структуры, поскольку для осуществления контроля необходимо знать, кто отвечает за данный участок работы; и самый несчастный руководитель - это тот, который знает, что в его организации или подразделении что-то происходит не так, как надо, но не знает, кто за это несет ответственность.

Процесс контроля имеет следующие этапы.

1. Установление нормативов, которые:

- с одной стороны, можно рассматривать как критерии эффективности деятельности;
- с другой - как определенные планом результаты, характеризующие деятельность на каждом этапе достижения цели.

Нормативы должны удовлетворять следующим требованиям:

- 1) возможность проверки;
- 2) измеримость.

2. Определение эффективности деятельности путем сопоставления нормативов с действительностью. При этом следует учитывать, что чем дальше от непосредственного производственного процесса находится исполнитель, тем труднее установить нормативы его деятельности и тем труднее, а зачастую и нужнее, эту деятельность контролировать.

3. Корректировка отклонений от планов и нормативов, которая может осуществляться путем:

- пересмотра или модификации целей и планов;
- перераспределения или уточнения заданий;
- выделения дополнительного персонала или других ресурсов;
- совершенствования систем подбора, стимулирования и обучения кадров;
- увольнения сотрудника.

Информационная сторона контроля

С информационной точки зрения систему управленческого контроля можно представить как систему с обратной связью в виде схемы (см. рис. 9.1).



Рис. 9.1. Этапы контроля

В приведенной схеме обратная связь выполняет две основные функции:

- 1) обнаружение ошибок при движении к цели;
- 2) инициирование корректирующих воздействий.

Требования, предъявляемые к системам контроля

Основными требованиями, предъявляемым к системам контроля являются:

1) ***соответствие планам*** - систем контроля должна соответствовать деятельности, которую она контролирует;

2) ***соответствие уровню руководителя*** – контроль, осуществляемый главным инженером, будет отличаться от контроля, осуществляемого мастером участка;

3) ***соответствие личным качествам руководителя*** - информация о состоянии контролируемого объекта должна подаваться руководителю в удобном для него виде;

4) ***эффективность***, достигаемая за счет предоставления руководителю информации именно об отклонениях в контролируемом процессе;

5) ***объективность***, достигаемая за счет того, что контроль опирается на измеримые критерии и нормативы;

6) ***гибкость*** - система контроля не должна давать сбои при изменении планов и нормативов;

7) ***экономичность*** - контроль должен окупать затраты на него.

Эффективность и экономичность системы контроля достигается за счет определения и контроля критических точек контролируемого процесса, которые представляют собой:

- либо ограничивающие факторы, позволяющие оценивать расход ресурсов;
- либо параметры, лучше других, отражающие ход выполнения плана.

Это дает возможность руководителю контролировать большее количество подчиненных, т.е. расширять диапазон управления.

Типы нормативов, используемых при контроле

В управленческом контроле используются следующие типы нормативов:

1. ***Натуральные***, которые используются на производственном уровне организации, и которые характеризуют:

- количественные аспекты деятельности (использование материалов, затраты труда, предоставление услуг и производства товаров);
- качество используемых и производимых товаров.

2. ***Затратные***, которые также используются на производственном уровне организации и характеризуют финансовые критерии эффективности производства:

- прямые и косвенные затраты на единицу продукции;
- издержки на рабочую силу;
- расход материалов на единицу продукции.

3. ***Капитальные***, которые используются на уровне инвестиционной деятельности, и характеризуют эффективность капитальных вложений (например, прибыль на инвестированный капитал).

4. ***Доходные***, которые используются на уровне организации в целом, характеризуют эффективность использования средств предприятия (например, объем продаж в денежном выражении).

5. ***Программные***, которые используются при выполнении разовых программ и характеризуют успешность их выполнения (например, срок выполнения или использование выделенных средств).

6. ***Нематериальные***, которые используются в том случае, когда невозможно использовать натуральные и стоимостные

показатели. Они могут характеризовать различные показатели деятельности организации:

- компетентность сотрудников;
- результативность рекламной компании;
- результативность деятельности специалистов по связи с общественностью.

7. **Целевые**, которые характеризуют достижение конкретного результата и используются на уровне организации или ее подразделений.

Виды управленческого контроля

Выделяют три основных вида управленческого контроля:

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

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

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

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

Контроль либерального и авторитарного руководителя

Главная проблема контроля - оценка эффективности человеческой деятельности. Эта оценка в большинстве случаев основана на личности руководителя.

Так руководители, придерживающиеся либерального или демократического стилей управления, учитывают возможные негативные последствия контролируемых мероприятий на эмоции сотрудников, чью деятельность они контролируют. Поэтому они стараются осуществить контроль ненавязчиво, не вызывая у людей страха перед возможными ошибками, и выдвигают на первый план положительную сторону контроля, которая выражается в поощрении подчиненных за их успешные действия.

Руководители, придерживающиеся авторитарного стиля управления, намеренно делают процесс контроля видимым, указывают подчиненным, какие параметры их деятельности будут контролироваться. Основная цель такого контроля - не выявить ошибки подчиненных, а предупредить их, поскольку подчиненные, зная, что их контролируют, не будут принимать необдуманных решений и нарушать какие-либо правила. Долгое время такой метод контроля считался эффективным, несмотря на большие издержки, которые прежде всего заключаются в стрессах и срывах в поведении людей. Современная наука менеджмента, считая персонал главной ценностью организации, к такой системе контроля относятся отрицательно.

Место анализа в управленческом цикле

В управленческом цикле анализ играет тройственную роль:

- с одной стороны, он предшествует планированию и служит для оценки создавшегося положения и собственных возможностей;

- с другой стороны он позволяет определить причины отклонений, возникающих в ходе выполнения плана;
- с третьей стороны он следует за заключительным контролем, завершая управленческий цикл, и служит для оценки достижений.

В схематическом виде это представлено на рис. 9.2.

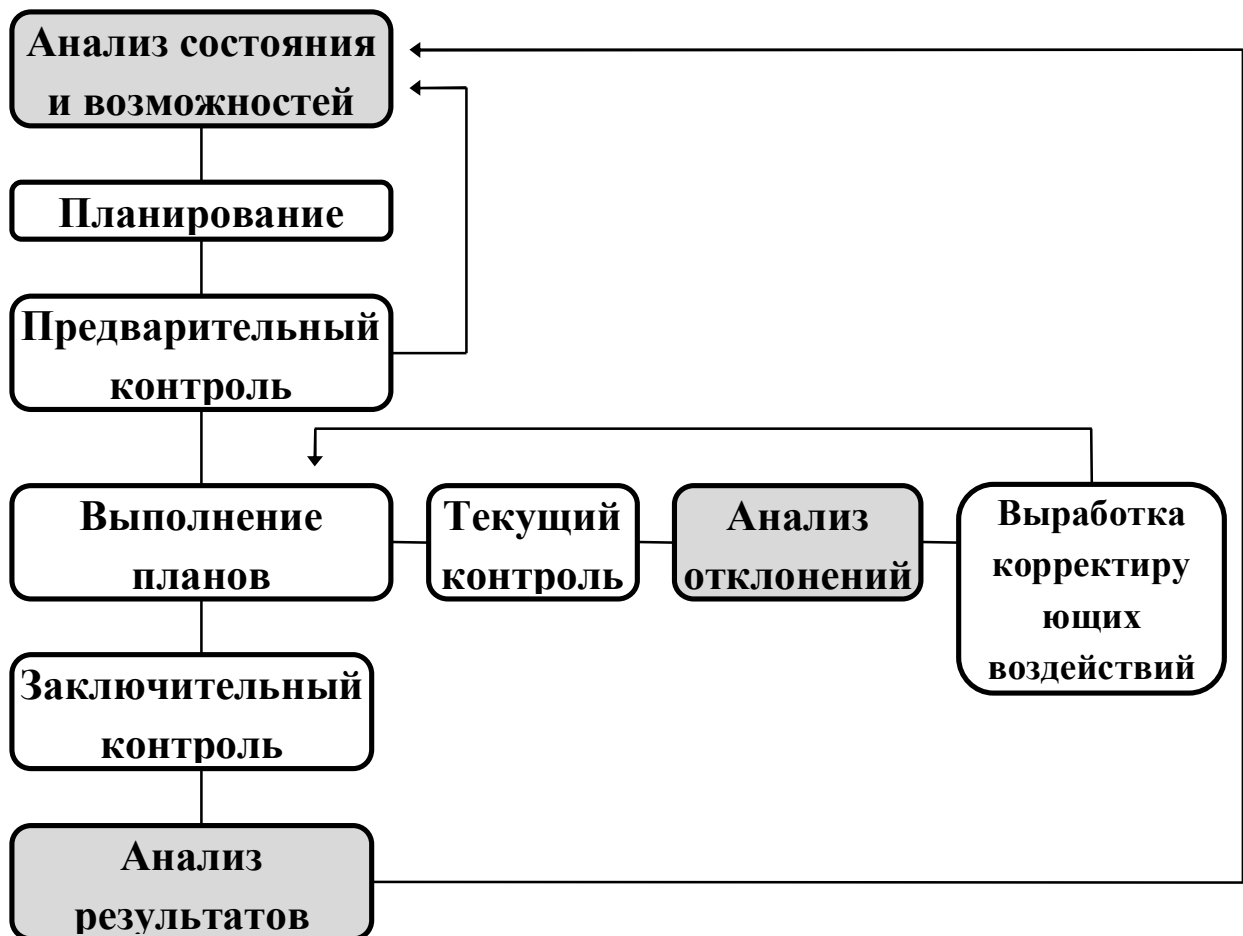


Рис. 9.2. Анализ в управленческом цикле

Анализ состояния и возможностей включает в себя:

- анализ внутренней среды;
- анализ внешней среды;
- анализ имеющихся возможностей и инвестиций.

Анализ внутренней среды предприятия

Анализ внутренней среды предприятия затрагивает следующие аспекты:

1) ***накопление общих сведений о предприятии***, включающих:

- отраслевую принадлежность и вид деятельности;
- форму собственности;
- количество работающих, в том числе управленческого персонала;
- уставной фонд и стоимость основных фондов;
- основных потребителей готовой продукции (услуг) и основных поставщиков.

2) ***анализ производственных и материальных потоков***, используемые производственные технологии и оборудование, организацию производства и труда промышленного персонала.

3) ***анализ экономического положения*** (финансовый анализ) затрагивающий доходность, рентабельность, оборачиваемость фондов, наличие свободных финансовых ресурсов и возможность их получения.

4) ***анализ системы управления***, затрагивающий:

- распределение и закрепление за структурными подразделениями конкретных и специальных функций;
- организационную структуру управления;
- преимущественно используемые методы управления;
- господствующий стиль управления;
- сложившуюся методику принятия управленческих решений.

5) ***анализ персонала предприятия***, включающий оценку:

- знаний, навыков и квалификации сотрудников;

- сплоченности (корпоративного духа) организации;
- преобладающих интересов сотрудников и их возможных изменений.

Основная цель анализа внутренней среды - определение степени эффективности использования имеющихся ресурсов. Основное внимание при этом уделяется взаимоотношениям и взаимодействию ресурсов и результатов, усилий и достижений, затрат и доходов.

Источники информации для анализа внутренней среды предприятия можно разделить на объективные и субъективные.

Объективные источники - это отраженные в бухгалтерской и статистической отчетности результаты производственно-хозяйственной деятельности. Основное их достоинство - предоставляемая возможность объективного анализа, а основной недостаток - сложность выявления проблем какой-либо конкретной деятельности на предприятии из общей совокупности проблем предприятия.

Субъективные источники - результаты анкетирования, тестирования, интервьюирования руководителей, специалистов и внешних экспертов. Основное их достоинство - возможность сконцентрироваться на специфических проблемах различных служб предприятия и возможность получения недокументируемой информации, а основной недостаток - не очень высокая степень достоверности.

Анализ внешней среды

Основными аспектами анализа внешней среды предприятия являются:

- 1) анализ существующих аналогов продукции предприятия;
- 2) анализ существующих технологий в той отрасли, где работает предприятие, и возможное их развитие;

3) анализ государственной политики, уделяя основное внимание возможным ограничениям видов деятельности предприятия;

4) анализ состояния рынков сбыта и потребления, уделяя основное внимание

- доле рынков сбыта и устойчивости положения на них;
- отношению потребителей к продукции предприятия и возможным изменениям поведения потребителей;
- поведению конкурентов и их возможностям повышения качества продукции и изменения цен на нее;
- взаимоотношениям с поставщиками и партнерами.

Анализ инвестиций

Методы анализа инвестиций могут быть разделены на *статические и динамические*. Статические методы отличаются от динамических тем, что они не учитывают инфляционных процессов и, следовательно, изменения различных процентных ставок. В следствие этого, статические методы являются более простыми и дешевыми, но с их помощью можно анализировать только краткосрочные проекты.

Как среди статических, так и среди динамических методов можно выделить:

- методы сравнения издержек;
- методы сравнения прибылей;
- методы сравнения рентабельностей;
- методы сравнения амортизации.

Характеристика этих методов представлена в табл. 9.1.

Таблица 9.1.

Методы анализа инвестиций.

Метод	Содержание	Достоинства	Недостатки
Сравнение издержек	Сравнение издержек либо предприятия в целом, при условии, что производственные мощности одинаковые, либо единицы продукции, если мощности разные.	1) простота, 2) позволяет формировать базу данных для сравнения с издержками конкурентов.	1) применяется только при оценке однотипных проектов, 2) минимизация издержек не всегда обеспечивает максимизацию прибыли
Сравнение прибыли	Сравнивается ожидаемая в результате реализации проектов прибыль либо предприятия за определенный период, либо приносимая единицей продукции.	Позволяет оценивать не только издержки, но и выручку.	1) Имеет высокую степень неопределенности и из-за сложности прогнозирования выручки; 2) Высокая сложность и стоимость.
Сравнение рентабельности	Рентабельность определяется: 1) как отношение прибыли после реализации проекта к инвестированному	1) Дает возможность сравнивать разные по содержанию проекты.	Аналогично методу сравнения прибылей.

	капиталу 2) как отношение изменения (роста) прибыли к инвестированному капиталу.	2. Дает наиболее полное представление об эффективности инвестиций.	
Сравнение амортизации	Сравнение времени, в течении которого можно вернуть инвестированный капитал.	Дает возможность определить наиболее важную для внешнего инвестора информацию.	1. Не учитывает последствий проекта для предприятия в целом. 2. Быстрый возврат инвестированного капитала не означает высокой рентабельности проекта.

Контрольные вопросы к теме №9:

1. Для осуществления контроля необходимо ...
2. Основными требованиями, которым должны удовлетворять нормативы, являются ...
3. Нормативы деятельности труднее установить для ...
4. Корректировка деятельности, при ее отклонении от плана, может осуществляться ...
5. Обратная связь предназначена для ...

6. Соответствие системы контроля личным качествам
руководителя означает ...

7. Объективность контроля достигается за счет ...

8. Методами предварительного контроля являются ...

9. Контроль либерального руководителя концентрируется
на ...

10. Анализ в системе менеджмента предназначен для ...

ТЕМА 10. СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖЕР

ЛЕКЦИЯ 10. СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖЕР

Основные понятия, включенные в систему тренинг-тестирования:

ролевое направление; личностное направление; поведенческое направление; ситуационное направление; целесообразность; эффективность; межличностные роли; информационные роли; управляющие роли; способность управлять собой; способность влиять на окружающих; стремление к личностному росту и развитию; изобретательность и способность к инновациям; умение обучать подчиненных; первый этап; второй этап; третий этап; четвертый этап; важность; срочность; определение собственных ролей; определение ближайших дел; планирование собственной деятельности; ежедневная адаптация.

Направления изучения руководителя и его деятельности

Изучение личностных качеств и деятельности руководителя является неотъемлемой частью менеджмента. И в этом изучении можно выделить четыре основных направления [3].

1. *Ролевое*, в рамках которого изучаются сама деятельность руководителя, т.е. те роли, которые он должен исполнять на своем рабочем месте. И в этом направлении наиболее значимой представляется работа Генри Минцберга “Природа управленческого труда”, вышедшая в 1973 году.

2. *Личностное*, в рамках которого ученые пытаются установить личностные характеристики, присущие наиболее

эффективным руководителям. Пик своего расцвета данное направление переживало в 30-50 годы нашего столетия, когда разрабатывалась теория великих людей. Однако, эти и последующие исследования не смогли установить характеристик личности, обеспечивающих успешное руководство в любых ситуациях. Но исследования такого характера продолжаются и здесь необходимо назвать работу Майка Вудкока и Дейва Фрэнсиса “Раскрепощенный менеджер”.

3. *Поведенческое*, которое рассматривает манеру поведения руководителя в отношении подчиненных, т.е. его стиль управления.

4. *Ситуационное*, в рамках которого делаются попытки, во-первых, установить взаимосвязи эффективности деятельности руководителя, его личностных характеристик, стиля управления и той ситуацией, в которой он работает и принимает решения, а во-вторых, определить степень адаптивности разных руководителей к разным ситуациям.

Деятельность руководителя

В деятельности руководителя можно выделить два основных аспекта - целесообразность и эффективность. **Целесообразность** - это умение делать нужную работу. **Эффективность** - это умение экономично использовать все имеющиеся ресурсы. Целесообразность несравненно важнее эффективности, поскольку человек должен выполнять нужную работу, и только в этом случае имеет смысл говорить о ее эффективности.

Генри Минцберг выделил три группы ролей, которые должен исполнять руководитель, желающий эффективно работать:

- 1) *межличностные*;
- 2) *информационные*;
- 3) *управляющие*.

Межличностные роли описывают отношения, существующими между менеджером и его подчиненными, а также с другими людьми внутри и за пределами организации. Таким образом, он должен исполнять роли главы, лидера и связующего звена. Роль главы следует из его формального авторитета и символического положения. Как лидер руководитель должен уметь совместить цели организации и потребности отдельных людей, находящихся в его подчинении. В роли связующего звена менеджер поддерживает контакты на горизонтальном уровне, общаясь со своими коллегами, возглавляющими другие организации.

Информационные роли связаны с тем, что менеджер является своеобразным информационным центром, т.к. во-первых, к нему поступает информация, которую необходимо обработать и оценить, во-вторых, он должен передавать информацию, как своим подчиненным, так и за пределы возглавляемого коллектива. Таким образом, он должен исполнять роли получателя, распространителя информации и представителя своей организации в ее контактах с внешним миром.

Управляющие роли связаны с необходимостью принимать решения, проводить изменения в работе возглавляемого им подразделения и реагировать на изменения внешней среды. Таким образом, он должен исполнять роли инициатора, устранителя проблем, распределителя ресурсов и посредника. Как инициатор менеджер принимает решения относительно инноваций, необходимых организации, при этом он должен как побуждать изменения, так и направлять их. Выполняя роль устранителя проблем, менеджер принимает решения в

непредсказуемых ситуациях, возникающих помимо его воли. Как распределитель ресурсов менеджер принимает решения относительно финансов, персонала, оборудования и других ресурсов, одновременно с этим он распределяет работу между подчиненными. Распределяя ресурсы, руководитель вынужден вести переговоры и принимать решения, связанные с ответственностью за ресурсы организации.

Среди трех групп ролей наиболее важной является группа информационных ролей, посредством которой, помимо всего остального, происходит взаимоувязка межгрупповых и управляющих ролей.

Репертуар ролей и их наполнение свои у каждого руководителя, т.е. роль, имеющая большое значение для одного может не представлять ценности для его коллеги. Более того, на разных уровнях управленческой иерархии приоритет имеют разные роли.

Достоинствами ролевого подхода Минцберга являются:

1) возможность выделить различные фрагменты деятельности руководителя и, основываясь на этом делении, производить ее анализ;

2) возможность понять, что определенные виды деятельности являются не прерыванием основной работы менеджера, а ее составной частью; так, например, время, в течении которого руководитель присутствует на дне рождения своего подчиненного или разговаривает со своим коллегой, пусть даже не на производственные темы, не является потерянными для менеджера, поскольку эти действия - составная часть его работы.

Личностные качества руководителя

В качестве основных качеств, присущих современному менеджеру, можно назвать:

- способность управлять собой;
- способность влиять на окружающих;
- стремление к личностному росту;
- изобретательность;
- умение обучать подчиненных;
- умение управлять своим временем.

1. **Способность управлять собой.** Желая управлять другими сначала должен научиться управлять собой. Работа может поглотить человека, выжать из него творческую силу и лишить радости жизни. Поэтому менеджер должен научиться обращаться с самим собой как с уникальным и бесценным ресурсом, постоянно поддерживая свою производительность. Об этом умении свидетельствуют:

а) поддержание собственного физического здоровья, и основным, легко отслеживаемым, показателем здесь является стабильный вес;

б) поддержание собственного психического здоровья, и для этого необходимо

- изучать и знать свой внутренний мир;
- переживать, признавать и выражать свои чувства, не подавляя собственных эмоций;
- добиваться установления добрых отношений с окружающими и одновременно терпеливо переносить нелюбовь к себе со стороны подчиненных;
- спокойно принимать неудачи, рассматривая их как нечто неизбежное и даже полезное, позволяющее учиться;
- стремиться к созданию таких условий, которые бы достаточно остро стимулировали активность, но не предъявляли бы избыточных требований, ведущих к стрессам.

в) наличие у руководителя здоровой системы личных ценностей.

Если руководителю недостаточно ясны его личные ценности, то ему будет не хватать твердых оснований для принятия решений, которые поэтому могут восприниматься окружающими как необоснованные.

Ценности неосознаны, важное влияние на их формирование оказывает жизненная позиция, которая также существенно влияет на поведение. Ценности и личные жизненные позиции вырабатываются под влиянием впечатлений на этапе становления человека и в долгосрочной перспективе могут оказаться неподходящими и даже разрушительными. Поэтому необходимо время от времени подвергать сомнению, пересматривать свои ценности. Новый опыт и самоизучение влияют на людей, однако серьезные сдвиги происходят лишь тогда, когда прежние ценности обнаруживают свою неадекватность ситуации либо когда приводят к нежелательным результатам. Следовательно, менеджер должен серьезно подходить к вопросу о своих ценностях, изменять их под воздействием накопленных данных.

В качестве основных жизненных ценностей можно назвать:

- собственная жизнь и здоровье;
- жизнь и здоровье родных и близких;
- независимость;
- богатство;
- возможность самосовершенствоваться и развиваться;
- свободное время;
- безопасность;
- достаточный социальный статус.

2. **Способность влиять на окружающих.** Успех руководителя во многом зависит от его способности создавать благоприятный социально-психологический климат в коллективе

и от умения убеждать подчиненных в том, что их личный успех зависит от того, насколько достигнуты цели, стоящие перед организацией.

Чтобы добиться успеха, оказывая влияние на подчиненных, необходимо соблюдать следующие принципы:

- четко и ясно формулировать задачу;
- быть открытым, доступным для общения с сотрудниками;
- быть решительным, ответственным;
- обращаться с людьми с уважением, высказывать свое одобрение, оказывать знаки внимания;
- проявлять к сотрудникам искренний интерес;
- не высказывать раздражительности, ожесточенности и неприязни по отношению к подчиненным;
- использовать систему поощрений.

Зачастую оценка влияния иррациональна, а ключевую роль в этих вопросах играет личный фактор. На многих людей производит впечатление властность, то, как человек себя держит, а также качество, известное как харизма. Важное значение имеют внешний вид, осанка, поведение и владение тонким языком невербального общения, а также, уверенность в себе.

3. Стремление к личностному росту и развитию. Один из наиболее любопытных аспектов индивидуального развития состоит в том, что ни одно из предпринимаемых в этом направлении действий не может получить полного завершения. Ни один человек не может претендовать на заключительный акт "посвящения" в полностью развитые и зрелые личности. Саморазвитие - скорее непрерывный процесс, чем цель, которую необходимо достичь. Менеджер должен сам отвечать за свое обучение, управлять своим профессиональным развитием, оценивать свой опыт.

Сдерживающими факторами здесь часто становятся:

- влияние семьи, в рамках которой формируется представление человека о собственных возможностях;
- собственная инерция или капитуляция перед успехом;
- разочарования, связанные с неудачами;
- недостаток поддержки и враждебность окружающих;
- недостаток ресурсов.

4. *Изобретательность и способность к инновациям.*

Изобретательство во все времена было двигателем прогресса и всегда было связано с риском, поэтому не всегда новшество заканчивается победой.

Отдельная личность может справиться с творческой работой над ограниченной задачей, но когда проблема становится больше и сложнее необходимо создание творческих коллективов. Поощряя творчество своих сотрудников, руководитель должен стремиться создать изобретательную и сбалансированную группу, в которой будут представлены всевозможные таланты. Это позволит добиться выдающихся результатов, т.к. члены группы в наибольшей степени будут готовы посвятить себя, обеспечить свою поддержку именно тем решениям, которые они сами предложили и приняли.

5. *Умение обучать подчиненных.* Возрастающие масштабы изменений требуют освоения новых навыков, развития новых подходов и борьбы с возможностью собственного "устаревания".

В обязанности руководителя входит создание благоприятных условий для личного роста сотрудников, а также выяснение возможностей каждого отдельного работника и поиск подходящих средств для их раскрытия и проведения постоянных консультаций. Поэтому в каком-то смысле каждый менеджер является по совместительству преподавателем.

Приобретение опыта в высказывании и выслушивании мнений заметно повышает ценность руководителя как личности, как профессионального работника и как друга.

Управление временем

Наиболее значимым личным ресурсом руководителя является его время. Исследования показали, что типичный менеджер буквально борется за те промежутки времени, в течении которых его бы никто не отвлекал. И в течении месяца может рассчитывать только на 9 таких интервалов, продолжительностью по полчаса.

По определению Стивена Р.Кови можно выделить четыре этапа развития теоретических изысканий и практических разработок в области управления личным временем (см. рис. 10.1). При рассмотрении этих этапов необходимо учитывать, что каждый последующий из них не отвергал предыдущий, а вбирал его в себя.

Первый этап характеризуется попытками с помощью записок, различных памяток и списков упорядочить работы, требующие от руководителя затрат сил и времени. Затем, по мере выполнения, руководитель вычеркивал из списка сделанное, испытывая при этом временное удовлетворение. Но достаточно часто дела в списке не соответствовали личным ценностям и целям руководителя, и он делал то, что его заставляли делать внешние обстоятельства.



Рис. 10.1. Этапы развития управления временем

Второй этап характеризуется появлением деловых календарей и дневников, с помощью которых руководитель может планировать свою деятельность не только в настоящем, но и в будущем. У руководителя появляется потребность в самоконтроле, повышается ответственность руководителя за результаты деятельности.

Третий этап характеризуется добавлением к результатам двух предыдущих идей определения:

- во-первых, стратегических, тактических и оперативных целей деятельности;
- во-вторых, ценностных ориентаций руководителя;
- в-третьих, состояния внешней и внутренней среды организации.

Затем, на основании целей, ценностей и состояния среды определялась приоритетность ежедневных дел руководителя (см. рис. 10.2). Этот подход ориентировал человека на высокую ежедневную производительность. Вместе с тем, руководитель оказывался зажатым в жесткую схему обязательных дел, у него практически не оставалось времени на творчество и на строительство и поддержание отношений с другими людьми, в том числе с подчиненными и коллегами. По этим причинам многие руководители отказывались от идеи расстановки приоритетов, успешно используя на практике методы первого и второго этапов управления временем.



Рис.10.2. Третий этап управления временем

Именно к третьему этапу относится работа Джона Адера "Как управлять своим временем", где отмечены пять проблем, типичных для большинства руководителей, в их взаимоотношениях с собственным временем.

1. **Откладывание работы**, которая кажется скучной и неинтересной, при этом работа накапливается, оставляя руководителю все меньше свободного времени. Один из путей решения этой проблемы - выделить один час в день на работу, которую хочется отложить. Очень часто эта работа оказывается менее трудоемкой и скучной, чем кажется.

2. **Неделегирование части работы** подчиненным, поскольку многие руководители считают, что "быстрее все сделать самому", или боятся, что передача полномочий будет расцениваться, как неспособность сделать работу самому, т.е. как слабость. Руководителю следует учитывать, что делегирование не только экономит его время, но и по мнению Адера развивает способности подчиненных.

3. **Неумение справляться с канцелярской работой**, которое зачастую прикрывается отсутствием времени на раскладку бумаг по нужным папкам, но немного времени, потраченного на сортировку документов позволит сэкономить время, которое расходуется на поиск документа, необходимого для совещания, которое началось пять минут назад.

4. **Проведение ненужных собраний**. Руководитель и его подчиненные должны быть уверены, что собрание стоит того времени, которое на него расходуется, только в этом случае они будут заинтересованы в его посещении. Самый главный вопрос, который должен задавать себе руководитель, готовящий собрание: "Что случится, если собрание не проводить?". И его следует проводить, если на ликвидацию последствий непроведения будет затрачено больше времени, чем на само

собрание. Еще руководитель должен уметь использовать короткие встречи с людьми (подчиненными или коллегами), которые могут заменить собрания, т.е. использовать “менеджмент на ходу”.

5. Неумение расставить приоритеты. Руководитель должен уметь выделить из всей массы своих дел те, которые являются наиболее важными и перспективными.

Четвертый этап управления временем, формирующийся в настоящее время, основан на достаточно простой идее: “Ухаживание за корнями приносит плоды” и характеризуется:

- во-первых, направленностью на самоуправление руководителя, т.е. управление временем - это управление собой;
- во-вторых, концентрацией усилий руководителя на развитии отношений и на достижении результата.

При этом подходе все виды деятельности руководителя характеризуются двумя параметрами: важность и срочность.

Важность - это характеристика деятельности с точки зрения внесения вклада в достижение целей.

Срочность - это характеристика деятельности с точки зрения требования внимания и активной деятельности руководителя. Примером срочного дела может являться телефонный звонок, поскольку очень немногие могут позволить себе не реагировать на него вне зависимости от того, чем человек занимается в настоящее время. Срочность видима и, как правило, человек получает удовлетворение от того, что он успешно справился со срочным делом вне зависимости от его важности.

Классификация дел в зависимости от их срочности и важности может быть представлена в виде матрицы (см. рис. 10.3).

Руководители, пребывающие в квадрате I, сосредоточены на проблемах. Каждый день для них - это борьба с проблемами, но

количество проблем с каждым днем не уменьшается, а увеличивается. Все меньше времени остается на радостные чувства от разрешенных проблем, растет число стрессовых ситуаций. Единственным средством избавления от проблем многие руководители такого типа видят в уходе в дела квадрата IV, что служит своеобразным отдыхом.

Другие руководители большинство времени расходуют на дела квадрата III, считая, что занимаются делами квадрата I. Для них срочное становится важным. В большинстве случаев это происходит потому, что над ними давят интересы и ожидания других людей, под которые они приспосабливаются. В результате они ощущают себя жертвой обстоятельств, которые выше их.

Руководители, работающие в квадрате II, ориентированы на упреждение проблем за счет строительства отношений с окружающими людьми, перспективного планирования, предупредительных действий и приобретения новых знаний. Поэтому количество кризисных ситуаций, с которыми они сталкиваются, сравнительно невелико. В результате они не чувствуют себя “загнанными лошадьми”, у них остается время на отдых и они занимаются творческой деятельностью.

ДЕЛА	Срочные	Не срочные
Важные	<p>I</p> <p>Неотложные проблемы Критические ситуации</p>	<p>II</p> <p>Планирование Создание связей и отношений Поиск новых возможностей Саморазвитие</p>
Не важные	<p>III</p> <p>Большинство текущих неотложных дел</p>	<p>IV</p> <p>Мелочи, отнимающее время, Некоторая корреспонденция</p>

	Многие телефонные звонки Некоторая корреспонденция Некоторые совещания	Пустая трата времени Отлынивание от работы
--	--	---

Рис. 10. 3. Матрица классификации дел

Переход от работы в квадрате I или III к работе в квадрате II достаточно сложен и требует определенного мужества. Первоначально единственным ресурсом времени для занятий делами квадрата II является время из квадратов III и IV. И здесь очень важно суметь отказаться от зачастую навязываемых из вне дел, относящихся к квадратам III и IV. При этом, важно иметь ввиду, что человек из-за ограниченности суток всегда вынужден говорить кому-то или чему-то “нет”. Для многих проще сказать “нет” самому себе, забирая время у собственного развития и здоровья, собственной семьи и творчества, и отдавая это время интересам других. Эту человеческую особенность любят использовать кризисные руководители, которые руководствуются правилом “Если хочешь, чтобы что-то было сделано, поручи это занятому человеку”. Поэтому важно научиться говорить “нет” другим, не позволяя втягивать себя в решение кризисных проблем.

Организация работы в квадрате II базируется на четырех составляющих (см. рис. 10. 4):

- определение собственных ролей;
- определение ближайших дел;
- планирование собственной деятельности;
- ежедневная адаптация.



Рис. 10.4. Составляющие работы в квадрате II

Определение собственных ролей. Любой человек в своей жизни, вне зависимости от собственных желаний, играет несколько ролей - в личной жизни, в семье, на работе, в общественной деятельности. Поэтому для эффективного управления собой и своим временем человек должен четко представлять, какие роли он исполняет. Этим и определяется необходимость определения собственных ролей на основе собственных ценностей и жизненных целей.

Определение ближайших дел. Ближайшие дела - это дела одной недели, поскольку именно неделя в культурологическом плане стала цельной единицей измерения времени. Исходя из этого, следующим моментом организации работы в квадрате II является определение двух-трех важных для каждой из ролей дел, которые можно завершить в течение недели.

Планирование собственной деятельности начинается после определения собственных дел на ближайшую неделю и заключается в распределении этих дней по дням недели. При этом естественно, что некоторые дела будут занимать

определенные промежутки времени в течение нескольких дней и даже недель. Такой подход к недельному планированию:

- во-первых, позволяет определить дела, важные с точки зрения достижения собственных долгосрочных целей;
- во-вторых, оставляет свободное время для реагирования на непредвиденные обстоятельства, которые относятся к квадратам I и III;
- в-третьих, вырабатывает отношение к непредвиденным срочным делам как к помехам на пути достижения целей, а не как к чему-то крайне значимому.

Ежедневная адаптация. Каким бы прекрасным не был план на неделю, жизнь неизбежно вносит свои коррективы, которые отражаются как на важности дел, так и на собственных целях. Поэтому имеет смысл ежедневно анализировать свой недельный план, адаптируя его.

Контрольные вопросы к теме №10:

1. Совмещая цели организации и подчиненных, руководитель исполняет роль ...
2. Достоинством ролевого подхода Г. Минцберга является ...
3. Наиболее значимым личным ресурсом руководителя является ...
4. Третий этап науки о времени характеризуется ...
5. Как можно определить цену совещания ...
6. Важность дела определяется ...
7. Срочность дела определяется ...
8. Деятельность руководителей, работающих в I квадрате матрицы Кови, сосредоточена на ...

9. Деятельность руководителей, работающих во II квадрате матрицы Кови, сосредоточена на ...
10. Деятельность руководителей, работающих в III квадрате матрицы Кови, сосредоточена на ...
11. Сформулируйте собственную миссию.
12. Наличие системы разумных личных ценностей необходимо руководителю, т. к. ...
13. Саморазвитие это ...
14. Руководитель умеет решать проблемы, если он ...
15. Одежда руководителя предназначена для ...
16. Руководитель создает команды, потому что ...
17. Легко контролируемым показателем нестабильности собственного здоровья является ...
18. Когда руководитель уходит домой, его рабочий стол должен ...
19. Делегирование руководителем части своей работы подчиненным выгодно для руководителя, т.к. ...
20. Делегирование руководителем части своей работы подчиненным выгодно для организации, т.к. ...

ТЕМА 11. РЕШЕНИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

ЛЕКЦИЯ 11. РЕШЕНИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Основные понятия, включенные в систему тренингов-тестирования:

цель; проблема; принятие решения; управленческое решение; стратегические решения; тактические решения; оперативные решения; индивидуальные решения; коллегиальные решения; коллективные решения; решения, принимаемые в условиях определенности; решения, принимаемые в условиях стохастической определенности; решения, принимаемые в условиях неопределенности; рутинные решения; периодические решения; уникальные решения; нетворческие или запрограммированные решения; творческие или незапрограммированные решения; простые решения; сложные решения; общие решения; частные решения; локальные решения; целевая направленность; обоснованность; компромиссность; своевременность; соответствие полномочиям ЛПР; экономичность и эффективность; интуитивные решения; решения, основанные на суждениях; рациональные решения; подготовка решения; формирование решения; реализация решения; контроль за исполнением решения; анализ выполнения решения; детерминантные методы; прямые методы; обратные методы; перебор; линейные методы; нелинейные методы; динамические методы; стохастические методы без ограничений; стохастические методы с ограничениями; адаптивные методы; компромиссные методы; метод экспертных оценок; эвристические методы в принятии решений.

Понятие управленческого решения

При достижении целей человек, также как и организация, может сталкиваться с различными проблемами. При этом под **целью** понимается идеальное представление о желаемом состоянии объекта управления или результата деятельности, а **проблема** может возникать в двух случаях:

- во-первых, при отклонении хода процесса достижения цели от запланированного, т.е. проблема рассматривается, как отклонение от нормы;
- во-вторых, при возникновении не учтенных ранее возможностей достижения цели, т.е. проблема рассматривается, как предоставляющаяся возможность.

Проблема всегда порождается некоторыми условиями, множество которых называется ситуацией. Совокупность проблемы и вызвавшей ее ситуации называется проблемной ситуацией.

Любая проблема может иметь несколько способов разрешения или альтернатив. **Выбор единственной альтернативы из всего их множества и является принятием решения.**

В течение своей жизни человек постоянно принимает различные решения, последствия которых могут сказаться как на будущем самого человека, так и на будущем других людей. Если решение принимает руководитель организации, то последствия этого решения неизбежно сказываются на других людях. Поэтому руководитель всегда несет моральную, а довольно часто и материальную ответственность за результаты принимаемых решений. Исходя из этого, можно дать более полное определение управленческого решения. **Управленческое решение это протекающий во времени мыслительный, эмоциональный и**

правовой акт по выбору одной из множества альтернатив, совершаемый руководителем в пределах своих полномочий.

Это определение позволяет трактовать решение с различных точек зрения:

- во-первых, как протекающий во времени процесс, что позволяет вести разговор о его этапах, к которым относятся: подготовка, принятие и реализация решения; при этом этап принятия решений можно трактовать как акт выбора, осуществляемый индивидуальным или групповым лицом, принимающим решение (ЛПР) с помощью определенных правил;
- во-вторых, как волевой акт руководителя, что позволяет рассматривать решение с психологической точки зрения, с учетом мотивов и мнений, определяющих поведение руководителя;
- в-третьих, как предписание к действию, что позволяет оценивать его эффективность;
- в-четвертых, как средство достижения цели, что позволяет говорить о его оптимальности;
- в-пятых, как мыслительный процесс, что позволяет говорить о логичности либо интуитивности его обоснования.

Поскольку руководитель любого уровня принимает решения, то можно утверждать, что принятие управленческих решений является обязательным элементом процесса управления, т.е. своеобразной функцией управления, которая необходима для осуществления всех других функций.

В современной теории решений можно выделить два направления. В рамках первого разрабатываются различные методы и модели, объясняющие руководителю как надо принимать решения. При этом руководитель считается “экономически разумным” человеком, принимающим рациональные решения, цель которых - оптимизировать или

сделать приемлемыми результаты производственно-хозяйственной деятельности организации. Например, максимизировать прибыль при соблюдении законов и морально-этических правил. В рамках второго направления пытаются выяснить, каким образом люди принимают решения в действительности и почему человек, в том числе и руководитель, принимают иррациональные решения, которые не только не улучшают его экономического положения, но и наоборот его ухудшают. Например, человек отказывается от сравнительно высоко оплачиваемой и нетревожной работы в пользу менее оплачиваемой и хлопотной работы, но дающей ему возможность руководить другими людьми. Такое решение вряд ли можно назвать экономически рациональным, но, принимая его, человек удовлетворяет свою потребность власти.

Классификация управленческих решений

Классификация управленческих решений, принимаемых на предприятии, (или, что тоже самое, классификация проблем предприятия) может проводиться по различным критериям.

1. По содержанию выделяют ***социальные, экономические, организационные, технические, технологические*** и другие решения.

2. По длительности действия выделяют решения:

- ***стратегические***, которые касаются коренных проблем организации, принимаются в масштабах всей организации и ее внешнего окружения; они рассчитаны на длительный период действия, на решение перспективных задач;

- ***тактические***, которые обеспечивают выполнение стратегических решений и по времени не превышают одного года;

- **оперативные**, связанные с достижением текущих целей и по времени рассчитанные на период, не превышающий месяца или квартала.

3. По виду лица, принимающего решение (ЛПР), выделяют решения:

- **индивидуальные**, принимаемые руководителем единолично;

- **коллегиальные**, принимаемые коллективным органом управления (например, советом директоров компании);

- **коллективные**, принимаемые всем коллективом предприятия.

4. По степени определенности используемой информации, решения подразделяются на:

- решения, принимаемые в условиях **определенности**, когда информация о проблемной ситуации, целях, ограничениях и последствиях реализации решения является полной и достоверной; в этой ситуации существует возможность построения формальной математической модели задачи принятия решений;

- решения, принимаемые в условиях **стохастической определенности**, когда информация о проблемной ситуации, целях, ограничениях и последствиях задана в вероятностных показателях;

- решения, принимаемые в условиях **неопределенности**, когда используемая информация вообще не имеет численного выражения или эта информация противоречива.

5. По степени уникальности выделяют решения:

- **рутинные**, принимаемые руководителем автоматически почти ежедневно;

- *периодические*, принимаемые руководителем с определенной частотой;

- *уникальные*, принимаемые руководителем впервые в его практике, здесь важно подчеркнуть, что уникальность решения субъективна: ситуация для одного руководителя являющаяся уникальной для другого может быть рутинной.

6. По степени проявления творчества рассматривают решения:

- *нетворческие* или *запрограммированные*, когда известен алгоритм выработки решения, т.е. когда решение это реализация определенной последовательности известных руководителю шагов, представляющих собой логические или математические операции;

- *творческие* или *незапрограммированные*, необходимость в которых возникает, когда руководитель сталкивается с неструктурированной ситуацией, содержащей неизвестные ему факторы. В этом случае нельзя составить конкретную последовательность шагов, ведущих к принятию обоснованного решения. Поэтому руководителю приходится одновременно разрабатывать процедур выработки и принятия решения и вырабатывать само решение.

Разумеется, на практике практически не встречаются запрограммированные или незапрограммированные решения в чистом виде. Очень немногие запрограммированные решения настолько структурированы, что полностью исключают инициативу лица, их принимающего. С другой стороны, при выработке и принятии незапрограммированного решения всегда можно использовать известные структурированные методы.

7. По степени сложности решения подразделяются на:

- *простые*, принимаемые по одному критерию оценки и выбора альтернатив;

- **сложные**, принимаемые по нескольким, зачастую противоречивым критериям. Именно эти решения являются наиболее распространенными при управлении организацией.

8. По виду зависимости переменных от времени выделяют решения *статические* и *динамические*.

9. По степени охвата объекта управления, относительно которого принимается решение, выделяют:

- **общие**, охватывающие весь объект;
- **частные**, охватывающие некоторые стороны деятельности объекта (например, сбыт продукции на предприятии);
- **локальные**, охватывающие только отдельные элементы управляемого объекта (например, решение об отзыве из отпуска какого-либо сотрудника).

Требования, предъявляемые к управленческим решениям

Основными требованиями, предъявляемыми к управленческому решению, являются следующие:

1. **Целевая направленность**, т.е. решение должно преследовать достижение определенной цели.

2. **Обоснованность**, т.е. принимаемое решение должно отражать объективные закономерности развития объекта и системы управления им. Решение, противоречащее этим закономерностям, будет пассивно или активно отторгаться, что требует дополнительного расхода ресурсов и, соответственно, замедлит развитие организации.

3. **Компромиссность**. Необходимость этого требования исходит из того, что управленческие решения практически всегда имеют негативные последствия, т.е. невозможно принять решение, полностью удовлетворяющее организацию, руководителя и всех работников. И с этой точки зрения важно

иметь в виду перспективную эффективность принимаемого решения. Например, принимая решение о пожизненном найме работников руководство предприятия понимает, что неизбежны дополнительные затраты на заработную плату, особенно в условиях экономических кризисов, но считает, что сохранение лояльности работников и поддержание корпоративного духа будет, в долгосрочной перспективе, выгоднее для предприятия.

Именно умение принимать решения, видя их недостатки, но не позволяя им парализовать собственную волю, отличают эффективного руководителя. Эти люди понимают, что принятие пусть неэффективного решения, лучше, чем непринятие решения вообще. Вместе с тем бывают ситуации, когда из-за недостатка информации именно непринятие решения становится единственно верным способом поведения. В этом случае руководитель возлагает больше надежды на саморегуляцию организации, чем на собственную инициативу.

4. **Своевременность.** Это означает, что с момента возникновения проблемной ситуации до момента принятия решения в объекте управления не должно произойти необратимых изменений, делающих решение ненужным.

5. **Соответствие полномочиям ЛПР,** что является необходимым условием директивности принятого решения. Этот момент достаточно важен еще и потому, что, принимая решение, руководитель берет на себя ответственность за его последствия. Превышение полномочий создает предпосылку невыполнения решения. С другой стороны, руководитель не должен принимать решения, входящие в компетенцию нижестоящих менеджеров, поскольку это приводит к снижению инициативности подчиненных.

6. **Непротиворечивость и согласованность** с принципами управления и ранее принятыми решениями, поскольку ни одно

решение не реализуется изолировано, а дополняет другие решения.

7. Экономичность и эффективность. Требование эффективности заключается в обеспечении достижения намеченных целей. При этом важно, чтобы цель была достигнута при минимальных затратах и издержках, что делает решение экономичным.

Решение как мыслительный процесс

Рассматривая решения как мыслительный процесс можно выделить:

- интуитивные решения;
- решения, основанные на суждениях;
- рациональные решения.

Интуитивные решения - это выбор, сделанный только на ощущении того, что он правилен. В этом случае лицо, принимающее решение не взвешивает сознательно все “за” и “против”, а зачастую даже не пытается сознательно анализировать ситуацию. И 80% [7] менеджеров высшего звена утверждают, что при решении серьезных проблем полагаются в основном на неформализованную информацию и интуицию. Но при этом следует учитывать, что верные интуитивные решения зачастую принимаются менеджерами, имеющими богатый опыт практической работы, т.е. базой интуиции являются неосознанно накопленные и обработанные большие объемы информации.

Решения, основанные на суждениях, представляют собой осознанный выбор, подкрепленный знаниями и опытом. В этом случае человек сознательно сопоставляет настоящую ситуацию с аналогичными ситуациями в прошлом, пытается спрогнозировать последствия принимаемого решения и зачастую выбирает ту

альтернативу, которая принесла успех в прошлом, или схожую с ней.

В управленческой деятельности такие решения имеют большое значение, поскольку руководителю часто приходится сталкиваться с похожими друг на друга ситуациями. Именно по этой причине при приеме на работу большое внимание уделяется предшествующему опыту кандидатов. Решения, основанные на суждениях, имеют два безусловных достоинства:

1) для их принятия необходима только голова руководителя и, соответственно, они являются дешевыми, не требующими больших временных затрат;

2) руководитель оказывается в состоянии, в отличие от интуитивного решения, объяснить почему он принимает именно данное решение, т.е. здесь еще присутствует момент обучения персонала.

Вместе с тем, решения, основанные на суждениях, имеют три очевидных недостатка:

1. Они основаны на здравом смысле руководителя. И здесь важно определить само понятие здравого смысла. Дело в том, что в сознании любого человека, в том числе и руководителя, формируется определенная модель, как всего окружающего мира, так и отдельных его составляющих. Человек живет и принимает решения в соответствии с этой моделью, которая может адекватно отражать окружающий мир, а может иметь с ним очень мало общего. Именно в случае адекватности модели и мира можно говорить о наличии у человека здравого смысла. Но при этом важно еще и то, что с течением времени окружающий мир меняется и, в соответствии с ним, должна меняться его модель в голове у человека, что происходит далеко не всегда.

2. Необходимость использовать предшествующий опыт. Следовательно, такой способ обоснования решений не применим в принципиально новых ситуациях.

3. Использование предшествующего опыта может быть сконцентрировано во фразе: “Мы всегда так делали!”, что смещает решение в направлениях, знакомых руководителю. Из-за чего он может упустить новую альтернативу, которая должна была бы стать более эффективной, чем знакомые варианты.

Рациональные решения обосновывается с помощью объективного аналитического процесса и объективных, в той или иной степени формализованных, методов. При этом важно отметить, что чем сложнее и масштабнее принимаемое решение, и чем для большего числа людей важны его последствия, тем важнее становятся его научная обоснованность и тем менее допустимы при его принятии чисто волевые моменты.

Процесс принятия и реализации решений

Жизненный цикл решения имеет следующие этапы:
1- ***подготовка решения***, 2 - ***формирование решения***,
3 - ***реализация решения*** (см. рис. 11.1):

Этап **подготовки решения** включает в себя следующие процедуры:

- 1) ***выявление сущности проблемы;***
- 2) ***формулирование критериев принятия решения;***
- 3) ***определение перечня альтернатив.***

При **выявлении сущности проблемы** необходимо:

- определить объективность существования проблемы;
- установить степень новизны проблемы, что позволяет определить возможность использования предшествующего опыта;

- выяснить причины возникновения проблемы, для чего проводится анализ внешней и внутренней (по отношению к организации) информации;

- выявить взаимосвязь данной проблемы с другими проблемами для установления причинно-следственных связей между проблемами, поскольку в предпринимательской деятельности практически не бывает локальных проблем.

При анализе информации следует учитывать два момента:

- а) ее увеличение не обязательно ведет к повышению качества решения, поэтому очень важно уметь из всей информационной совокупности выделить **релевантную**, т.е. относящуюся непосредственно к рассматриваемой проблеме информацию;
- б) предприниматель может получать недостоверную информацию, особенно в тех случаях, когда используются неформальные методы ее сбора, поскольку люди, сознательно или нет, могут выдавать желаемое за действительное.

Исследования показывают, что только в 66% сообщений об изменениях объекта управления содержится проблемная информация. Из всего множества проблем руководитель реагирует только на 85% из них, 9% проблем руководитель просто не узнает, т.е. не оценивает ситуацию как проблемную, а о еще 6% он забывает, поскольку откладывает их решение на потом.

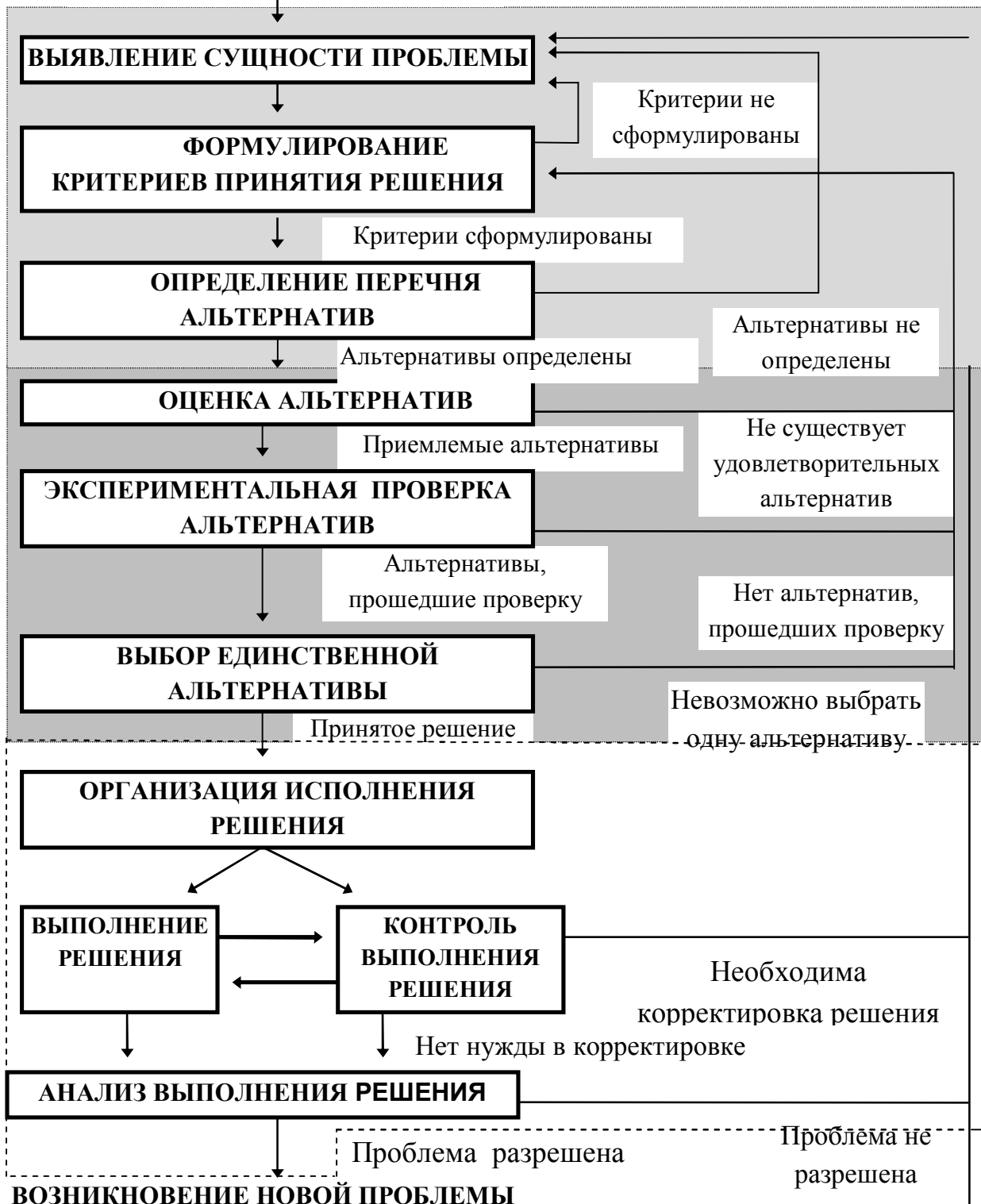
Процедура **формулировки критериев принятия решения и возможных ограничений** необходима потому, что:

- 1) действительность, с которой сталкивается руководитель, всегда накладывает некоторые ограничения (ресурсные, законодательные, этические) на его деятельность, и вырабатываемые альтернативы должны быть реалистичны, т.е. удовлетворять этим ограничениям;

- 2) еще до выработки альтернатив руководителю необходимо определить те стандарты, по которым он в

дальнейшем будет оценивать альтернативы; эти стандарты и называются критериями принятия решения.

ВОЗНИКНОВЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ



- - подготовка решения
- - формирование решения
- - реализация решения

Рис. 11.1. Процесс принятия решений

Определение перечня альтернатив. В идеальном случае, чем больше альтернатив будет известно руководителю, тем выше у него шансы принять более эффективное решение. Но, вместе с тем, следует учитывать следующие моменты:

- на разработку большого количества альтернатив требуется больше времени и других ресурсов;
- много альтернатив может привести к путанице;
- количество предлагаемых альтернатив должно быть соизмеримо со временем, в течение которого действует решение; если в оперативном управлении время действия решений - часы или сутки, то в стратегическом - годы, и поэтому количество стратегических альтернатив должно быть больше количества альтернатив оперативного решения;
- важно соотношение получаемого эффекта от реализации решения и затратами на его выработку, т.е. здесь имеет место правило 80%, суть которого заключается в следующем: если человек рассыпал стопку из 100 однокопеечных монет, то 80 монет он соберет довольно быстро, на поиск каждой из оставшихся у него будет уходить все больше времени и наступит момент, когда поиск оставшихся монет будет уже невыгоден, т.е. выполняя другую работу за то же время можно заработать больше, чем собирая монеты; при принятии решений имеет место тот же эффект: не стоит затрачивать 100 рублей на выработку альтернативы, эффективность которой будет превышать эффективность известной альтернативы на 10 рублей.

Этап **формирования решения** включает в себя следующие процедуры: 1 - *оценка альтернатив*, 2 - *экспериментальная проверка альтернатив*, 3 - *выбор единственной альтернативы*.

В процедуре *оценки альтернатив* можно выделить следующие операции:

1) оценка вероятности реализации альтернативных вариантов решения, что зачастую является решающим фактором при отборе альтернатив;

2) описание преимуществ и недостатков альтернативных вариантов решения с учетом степени достижения поставленной цели, соответствия сформулированным ограничениям, вероятности реализации, ожидаемых прямых и косвенных последствий;

3) сравнительная оценка вариантов решения, проводимая на основе относительной ценности решений, которая может выражаться

- во-первых, в порядковой форме, когда сравнение двух альтернатив проводится по шкале “лучше-хуже”, “более важно - менее важно” и т.д.;
- во-вторых, в количественной форме, когда сравнение двух альтернатив проводится сопоставлением количественных показателей.

Процедура *экспериментальной проверки альтернатив* всегда желательна, но проводится в том случае, если она возможна. Очевидно, что, принимая решение о запуске в производство нового автомобиля, необходимо удостовериться в его качестве путем экспериментов с опытной моделью. Но такие эксперименты стоят дорого и требуют больших временных затрат, поэтому лишено смысла экспериментально проверять каждое незначительное нововведение в конструкции автомобиля.

Выбор единственной альтернативы по своей сути является непосредственным принятием решения. Если проблема правильно определена и хорошо структурирована, а альтернативные решения тщательно оценены, то принятие решения не представляет каких либо трудностей. Однако, если проблема сложна и информация в большой мере субъективна, то

возрастает роль здравого смысла, опыта и смелости предпринимателя.

Для разрешения проблемы решение должно быть не только принято, но и реализовано. Этап **реализации решения** включает в себя процедуры:

- 1) **организации исполнения решения;**
- 2) **контроля исполнения решения;**
- 3) **анализ исполнения решения.**

В процедуре **организации исполнения решения** можно выделить следующие операции:

1) структуризация целей, достижение которых необходимо для выполнения решения, и их конкретизация в технико-экономических показателях работы объекта управления (предприятия, структурного подразделения, исполнителя);

2) разработка планов достижения целей;

3) определение исполнителей планов и закрепление за ними необходимых ресурсов;

4) доведение решения до исполнителей и определение коммуникаций между ними.

Структуризация целей и их конкретизация осуществляются как по горизонтали, так и по вертикали. Цели высших уровней конкретизируются целями более низких уровней, которые могут рассматриваться как задачи, стоящие перед подразделениями или исполнителями. Наглядное представление системы целей может осуществляться в виде графа, называемого “дерево целей”, в котором цели высших уровней последовательно распадаются на цели более низких уровней. Согласованность деятельности участников исполнения решения определяется рядом факторов: 1 - признанием правильности (справедливости) решения теми, кого оно затрагивает; 2 - убеждением, что реализация решения будет способствовать достижению собственных целей

участников исполнения; при этом шансы на благоприятную реализацию решения значительно возрастают, если подчиненные сами принимали участие в его выработке;

3 - сбалансированностью прав и обязанностей исполнителей, обеспечением их достаточной информацией, что достигается за счет установления горизонтальных и вертикальных связей в организационной структуре управления. При этом горизонтальные связи обеспечивают согласованность действий различных, административно разобщенных подразделений, находящихся на одном уровне управления и не подчиненных друг другу. Вертикальные связи обеспечивают согласованность исполнителей, связанных иерархией подчинения. В этом случае баланс прав и обязанностей обеспечивается путем делегирования полномочий и наличием эффективной системы контроля.

Необходимость *контроля за исполнением решения* обусловлена не столько повышением ответственности исполнителей, 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. Корректировка выполняемого или принятие нового решения, отменяющего выполняемое, может иметь как позитивные, так и негативные последствия (см. табл. 11.1). Поэтому как проведение корректировки, так и отказ от нее сопряжены для руководителя с некоторыми психологическими трудностями и требуют от него определенного мужества и гибкости.

Таблица 11.1.

Последствия корректировки решений.

Негативные последствия	Позитивные последствия
Дезорганизация и нервозность в работе коллектива.	Избежание материальных потерь.
Нарушение отлаженного ритма работы.	Доведение работы до успешного завершения, что позволяет исполнителям получить
Порождение сомнений в компетентности руководителя.	вознаграждение.
	Работники не выполняют ненужной работы.

Технология контроля исполнения решений должна быть достаточно простой, что обеспечивает ее экономичность и оперативность. В основе подавляющего большинства таких систем контроля, как простых, так и автоматизированных, лежит использование карточек контроля, примерный вид которой представлен в табл. 11.2.

Таблица 11.2.

Пример контрольной карточки исполнения решений

Сущность решения	
Кем и когда принято	
Срок исполнения	
Ответственный исполнитель	
Форма отчетности	
Контрольные сроки выполнения этапов	
Резолюция руководителя об исполнении	
Примечания	

Анализ выполнения решения заключается в оценке его последствий, в сравнении результатов с теми, которые руководитель хотел получить. При этом анализу должны быть подвергнуты все этапы подготовки, формирования и реализации решения, используемые при этом методы. Особое внимание должно быть уделено позитивным моментам, отмечены исполнители, достигшие успехов в работе, но при этом нельзя обходить и негативные моменты. Анализ исполнения решения завершает управленческий цикл, но, вместе с тем, он служит началом нового цикла, поскольку разрешение одной проблемы неминуемо ведет к возникновению другой.

Классификация методов обоснования решений

При обосновании управленческих решений могут использоваться различные рациональные методы, которые можно разделить на две группы (см. рис.11.2):

- 1) ***формализованные или алгоритмы;***
- 2) ***неформализованные или эвристики,*** которые будут рассмотрены в следующем параграфе.

Такое разделение является достаточно условным, поскольку при использовании формализованных методов всегда остается место для творчества, а в использовании эвристических методов всегда можно выделить формализованные процедуры.

Формализованные методы обоснования решений. В зависимости от полноты имеющейся информации ***формализованные*** методы обоснования решений подразделяются на ***детерминантные*** и ***недетерминантные*** [3].

Детерминантные методы применяются в тех случаях, когда известны все условия проблемной ситуации, т.е. стоящая перед руководителем задача не имеет неопределенностей. Данные методы подразделяются на

- **прямые** (или методы прямого счета), которые призваны ответить на вопрос “Что будет, если принять какую-либо альтернативу из всего множества альтернатив?”;
- **обратные**, которые призваны ответить на вопрос “Какую альтернативу из всего множества альтернатив необходимо принять для того, чтобы критерий эффективности принял свое экстремальное (минимальное или максимальное значение)?”.

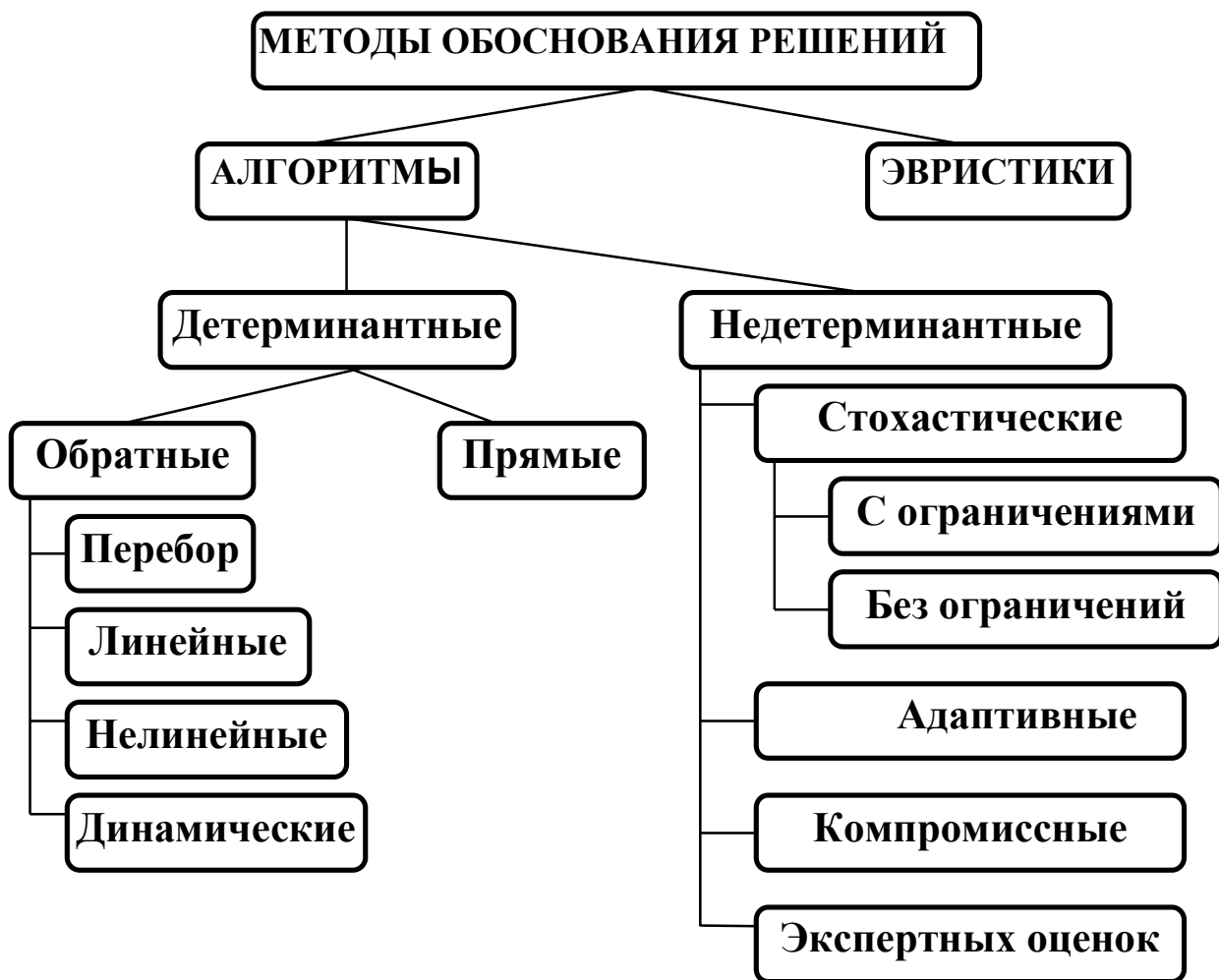


Рис. 11.2. Классификация методов обоснования решений

Используя математическую символику можно сказать, что прямые методы позволяют определить чему будет равен показатель эффективности W при принятии некоторого решения

$x \in X$, где X - множество альтернатив, а обратные методы позволяют найти $x \in X$, при котором показатель эффективности W принимает экстремальное (минимальное или максимальное) значение.

Среди *обратных* методов выделяют:

- *перебор*, используемый в тех случаях, когда множество альтернатив невелико и для каждого $x \in X$ сначала вычисляются значения W , а затем сравниваются полученные результаты, выбирая наилучший;
- *линейные методы*, когда зависимость $W=W(a,x)$ имеет вид линейной функции, при этом a - множество условий проблемной ситуации, известных руководителю;
- *нелинейные методы*, когда зависимость $W=W(a,x)$ имеет вид нелинейной функции;
- *динамические методы*, применяемые для принятия решений в многоэтапных проблемных ситуациях.

Однако, в большинстве задач, реально стоящих перед руководителями помимо известных условий a и элементов решения x еще присутствуют некоторые неизвестные ему факторы β . Именно для решения задач такого типа и предназначены *недетерминантные* методы обоснования решений, которые подразделяются на:

- *стохастические*;
- *адаптивные*;
- *компромиссные*;
- *методы экспертных оценок*.

При применении недетерминантных методов следует считать, что поскольку критерий эффективности зависит от неизвестных параметров, то он в принципе не может быть вычислен. Поэтому недетерминантные методы в принципе не позволяют находить оптимальные решения и речь может идти

только о нахождении альтернатив, дающих решения в той или иной степени близкие к оптимальным. Иначе можно сказать, что эти методы способны давать плохие ответы на практические вопросы в тех ситуациях, когда другие методы дают еще худшие ответы [11].

Основным критерием выбора недетерминантных методов является природа неизвестных факторов β . Наиболее простой случай имеет место тогда, когда факторы β представляют собой случайные величины, вероятностные характеристики которых известны. При этом под вероятностными характеристиками понимаются математическое ожидание, дисперсия и закон распределения. В этом случае используются *стохастические* методы обоснования решений, которые подразделяются на стохастические методы без ограничений и на стохастические методы с ограничениями.

Наиболее простыми являются *стохастические методы без ограничений*, которые применяются в тех случаях, когда ситуация позволяет заменить случайные величины их математическими ожиданиями. Например, если необходимо определить минимальное количество машин таксопарка, работающего по вызову, то в качестве критерия эффективности можно рассматривать математическое ожидание времени приезда по звонку клиента. Пусть оно равно 20 мин. В этом случае, с точки зрения таксопарка, ничего страшного не произойдет, если к одному из них машина приедет через 10 мин., а к другому - через полчаса.

Совершенно иная ситуация возникает в том случае, если необходимо определить количество машин скорой помощи. Здесь уже недостаточно в качестве критерия эффективности рассматривать математическое ожидание, равного, например, 15 мин., поскольку ранний приезд к одному больному не может

компенсировать 30-минутное опоздание к другому. И в этом случае еще вводится ограничение, т.е. при математическом ожидании в 15 мин. наиболее позднее время приезда должно составлять, например, 20 мин. И методы, решающие такие задачи являются *стохастическими методами с ограничениями*.

При использовании стохастических методов необходимо иметь в виду, что они могут быть применимы только в условиях повторяющихся ситуаций. Но их нельзя применять, если случай в каком-то смысле является уникальным. Не имеет смысла говорить о средней прибыльности какой-либо коммерческой операции, если в данном конкретном случае она может разорить вполне определенного человека. Если у предпринимателя есть, например \$100, то он может позволить себе вложить \$10, если он знает, что в среднем операция прибыльна, т.е. неудача в одной сделке компенсируется доходами от других. Но информации о средней прибыльности будет явно недостаточно, если ему предложат вложить \$90. В этом случае неопределенность уже не носит случайного характера. При неслучайной неопределенности некоторую помощь могут оказать адаптивные и компромиссные алгоритмы.

Суть *адаптивных методов* [13] заключается в возможности определить те элементы рассматриваемых альтернатив, которые в течении некоторого времени могут оставаться неизменными или общими для всех альтернатив. Это делается для того, чтобы в последующем, при реализации решения целенаправленно придавать свободным элементам определенные значения, которые позволяют увеличивать эффективность решения.

Компромиссные методы обоснования решений заключаются в нахождении альтернатив не столько приводящих к оптимальному решению, сколько позволяющих удовлетворить все имеющиеся ограничения.

Метод экспертных оценок применяется в том случае, когда суждениям отдельных людей (экспертов) необходимо придать цифровое выражение.

Эвристические методы в принятии решений. В настоящее время большинство решений по управлению субъектами экономических отношений принимается в условиях неопределенности. По этой причине единственной базой обоснования подавляющего большинства организационно-экономических решений остается интуиция руководителя и его умение обрабатывать неструктурированную информацию, т.е. принятие таких решений все в большей степени становится искусством.

Как и в любом виде искусства, здесь можно выделить две составляющих: ремесло и вдохновение. Если ремеслу, при желании, можно научиться, то вдохновение при принятии управленческих решений может прийти только путем:

- во-первых, осознания руководителем необходимости совместной коллективной деятельности для достижения цели,
- во-вторых, принятия им на себя ответственности за результаты этой деятельности; возможно именно этим искусство управления отличается от других видов искусств.

Синтез ремесла и вдохновения при принятии управленческих решений находит свое выражение в эвристических методах или эвристиках. Под эвристическим методом понимается последовательность предписаний и процедур обработки и выработки новой информации, целенаправленно выполняемых для поиска новых, более рациональных альтернатив и выбора наилучших из них.

При этом применение одного и того же эвристического метода разными людьми при наличии одной и той же информации может привести к обоснованию и принятию разных

решений. Т.е. данные методы не позволяют вырабатывать оптимальных решений. Но это нельзя отнести к их недостаткам, поскольку в условиях неопределенности доказать или опровергнуть оптимальность принятого решения просто невозможно. Можно отметить, что в каждой, требующей творческого начала, области человеческой деятельности, например конструирование [1] и математика [10], существует свой набор успешно применяемых эвристических методов.

Свой набор эвристических методов (эвристик) для обоснования решений имеет каждый, творчески подходящий к делу, руководитель. Хотя далеко не каждый из них использует такие методы осознано. Пополнение собственного набора эвристик происходит в случае столкновения с проблемой, которую руководитель не в состоянии решить известными ему методами.

Сами проблемы при этом можно разделить на три основных типа [12]:

1) аналитические или причинные (почему автомобиль не заводится?);

2) синтетические или проблемы мер (как я попаду на работу, если автомобиль не заводится?);

3) проблемы выбора (каков наиболее быстрый способ добраться до работы?).

Действия руководителя при этом могут быть представлены в виде алгоритма (см. рис.11.3), анализируя который нужно отметить, что наиболее сложными и требующими максимальной творческой активности являются непосредственно взаимосвязанные этапы изобретения нового эвристического метода и разрешения с его помощью проблемы.

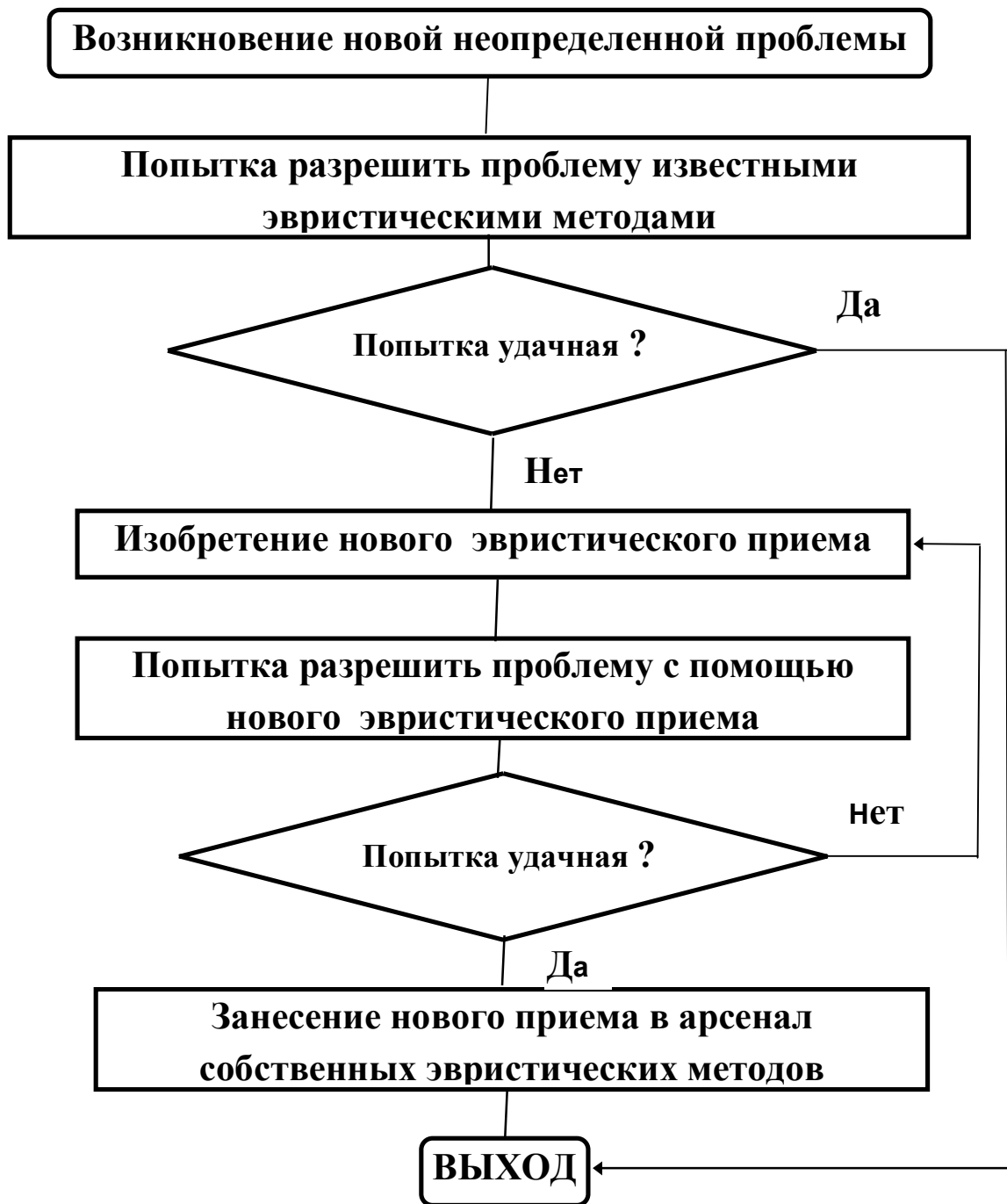


Рис. 11.3. Действия руководителя при разрешении новой неопределенной проблемы

Контрольные вопросы к теме №11:

1. Решение это ...
2. Проблема это ...
3. Альтернатива это ...
4. Управленческое решение руководитель может принимать в рамках своих полномочий, т.к. ...
5. Запрограммированные решения отличаются ...
6. Стохастические решения предполагают ...
7. Уникальное решение принимается руководителем ...
8. Своевременность принятия решения означает, что ...
9. Критерии принятия решения должны быть сформулированы
10. Релевантная информация это ...
11. Увеличение числа альтернатив ведет к ...
12. Какова связь между сроком действия решения и необходимым количеством альтернатив?
13. Экспериментальная проверка альтернатив ...
14. Попарное ранжирование предполагает ...
15. К организации исполнения решения могут предъявляться следующие требования ...
16. Необходимость контроля за исполнением решения обусловлена ...
17. К позитивным последствиям корректировки решения относятся ...
18. Детерминантные методы обоснования решений применяются в ситуациях, когда ...
19. Методы экспертных оценок применяются, когда ...
20. Мозговой штурм предполагает ...

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ

Понятие управления.

Управление и менеджмент - сходства и различия.

Предмет науки менеджмента.

Системный подход в менеджменте.

Ситуационный подход в менеджменте.

Система, её величина и сложность.

Социально-экономическая система: основные понятия.

Внешняя среда предприятия ее компоненты.

Цели предприятия, их классификация.

Стратегия предприятия, виды эталонных стратегий.

Кибернетическая модель предприятия.

Система управления предприятием, её структура.

Понятие принципов менеджмента.

Принципы менеджмента Д. Эмерсона.

Принципы менеджмента А. Файоля.

Процесс управления, его этапы.

Общие функции управления.

Конкретные функции управления.

Специальные функции управления.

Прогнозирование как функция менеджмента.

Метод Дельфи.

Метод мнений жюри управляющих.

Метод совокупных мнений работников сбыта.

Метод ожидаемых запросов потребителей.

Математические методы прогнозирования сбыта.

Планирование как функция управления.

Виды планов.

Среда планирования.

Метод ключевых событий.

Метод поэтапного планирования.
Диаграммы Гантта.
Метод отдельных приращений.
Планирование непредвиденных обстоятельств.
Сущность мотивации как функции менеджмента.
Теория потребностей А. Маслоу.
Методика определения потребностей.
Теория потребностей Д. МакКлелланда.
Теория мотивации Ф. Герцберга.
Теории X и Y Д. МакГрегора.
Концепции Э.Шейна.
Теория Z У. Оучи.
Теория ожиданий В Врума.
Теория справедливости.
Организационная деятельность и организационная роль.
Принципы организационной деятельности.
Взаимоотношение полномочий, власти и ответственности.
Нормы управляемости.
Теория Грайкунаса.
Характеристики организационной роли.
Мотивационный балл организационной роли.
Направления и методы развития организационной роли.
Организационная культура, ее вид и сила.
Организационная культура и организационные процессы.
Факторы, влияющие на организационную культуру.
Дифференциация организационной культуры.
Понятие организационной структуры менеджмента.
Линейные структуры управления.
Штабные структуры управления.
Функциональные структуры управления.
Региональные структуры управления.

Продуктовые структуры управления.
Потребительские структуры управления.
Проектные структуры управления.
Матричные структуры управления.
Этапы формирования ОСУ.
Место контроля в системе управления. Виды управленческого контроля
Нормативы, используемые в управленческом контроле.
Контроль либерального и авторитарного руководителя.
Место анализа в управленческом цикле.
Понятие финансового анализа.
Коэффициент риска деятельности предприятия.
Направления изучения руководителя и его деятельности.
Роли руководителя (по Г.Минцбергу).
Время как ресурс руководителя.
Личностные качества руководителя.
Понятие управленческого решения, их классификация.
Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
Понятие процесса принятия решений.
Методы обоснования управленческих решений.
Метод ранжирования при принятии решений.

ЛИТЕРАТУРА

1. Автоматизация поискового конструирования (искусственный интеллект в машинном проектировании)/ Под ред. А.И. Половинкика. - М.: Радио и связь, 1981.
2. Бабосов Е.М. Социология управления: Учеб. пособие для студентов вузов. - Мн.: ТетраСистемс, 2000.
3. Бигель Дж. Управление производством. Количественный подход.- М.:Мир, 1973.
4. Брасс А.А. Основы менеджмента: Учеб. пособие. - Мн.: ИП "Экоперспектива", 1999.
5. Брасс А.А. Менеджмент: основные понятия, виды, функции : Пособие. - Мн.: ООО "Мисанта", 2002.
6. Вентцель Е. С. Исследование операций. - М: Наука, 1980.
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. - М.: Гардарика, 1998.
8. Генкин Б.М., Кононова Г.А., Кочетков В.И. и др. Основы управления персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Генкина Б.М.-Мн.,Высш.шк.,1996.
9. Голубков Е.П. Какое принять решение? (Практикум хозяйственника). - М.: Экономика, 1990.
10. Десслер Г. Управление персоналом/ Пер. с англ.М: "Издательство БИНОМ", 1997.
11. Киллен К. Основы управления.- М.:Экономика,1981.
12. Кови С.Р. Семь навыков эффективных людей. Возврат к Этике Характера / Пер. с англ. - М.: Вече, Персей, АСТ, 1998.
13. Кузьмин И. Психотехнологии и эффективный менеджмент. - М.: Технологическая школа бизнеса, 1994.
14. Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. - М.: Прогресс, т.1,2 , 1981.

15. Ладанов И. Д. Практический менеджмент (психотехника управления и самотренировки). - М.: Элник, 1995.
16. Лопатников Л.И. Экономико-математический словарь - М.: Наука, 1987
17. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П.В.Шеметова.-М.:ИНФА-М., МГАЭиУ, Новосибирск, 1998.
18. Менеджмент и рынок: германская модель. Учебное пособие/ Под ред. проф. У.Рора и проф. С. Долгова - М.: Издательство БЕК, 1995.
19. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.- М.: Дело, 1992
20. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. - 2-е изд., М.: ИНФРА-М, 2001.
21. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках: Учебник для вузов/ Б.В. Прыкин, Л.В. Прыкина, Н.Д. Эриашвили, З.А. Усман; Под ред. проф. Б.В. Прыкина. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998
22. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: Учебник для вузов.-М.:Финстатинформ,1997.
23. Основы теории вычислительных систем. Под ред. С.А.Майорова - М.: Высшая школа, 1978.
24. Планкетт Г. и др. Выработка и принятие управленческих решений. - М.: Экономика, 1984.
25. Пуанкаре А. О науке - М: Наука, 1983.
26. Растринин Л.А. Современные принципы управления сложными объектами. - М.: Советское радио. - 1980.
27. Роджерс Ф. Дж. IBM. Взгляд изнутри: человек - фирма - маркетинг: Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1990.
28. Саати Т.Л. Математические методы исследования операций. - М.: Воениздат, 1963.
29. Санталайнен Т. и др.Управление по результатам. - М:Прогресс, 1988.

30. Смирнов Э.А. Основы теории организации: Учеб. пособие для вузов. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.
31. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2001.
32. Сорокин П. Человек. Цивилизация. Общество. - М.: Политиздат, 1992.
33. Теория системного менеджмента: Учебник / Под общ. ред. В.Г. Янчевского, Р.С. Седегова, В.Н. Кривцова, - Мн: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2001
34. Управление персоналом предприятия: Учебник/ Под ред. Кибанова А.Я.-М.:1997
35. Управление персоналом: от фактов настоящего к возможностям будущего: Учебное пособие. А. Брасс, В. Глушаков, В. Кривцов, Р Седегов - Мн., Уп “Технопринт”, 2002
36. Юдин Д.Б. Математические методы управления в условиях неполной информации. - М.: Советское радио,1974.
37. Якокка Л. Карьера менеджера / Пер. с англ. Р.И.Столпер. - Мн.: “Парадокс”, 1996

Учебное издание

Брасс Александр Анатольевич

Основы менеджмента

Курс лекций

2-е издание

Художник О.А.Стасевич
Под авторской редакцией.
Компьютерная верстка Л.Н.Савич

Подписано в печать 10.02.2004.

Бумага офсетная. Формат 60×84 1/16.

Печать трафаретная. Усл.п.л. 13,02. Уч.-изд.л. 14,0.

Тираж 100 экз. Заказ

Редакционно-издательский центр Академии управления
при Президенте Республики Беларусь.
Лицензия ЛВ №334 от 22.10.98.

Отпечатано в редакционно-издательском центре Академии управления
при Президенте Республики Беларусь с оригинал-макета заказчика.
220007, г. Минск, ул. Московская, 17.