

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
ГОУ ВПО «БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

КАФЕДРА ИНФОРМАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

ИВАНОВА ЕЛЕНА ВЛАДИМИРОВНА

ОСНОВЫ ОБЩЕГО И СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА
(Часть 1)

Учебное пособие

Белгород 2009г.

УДК 658.1 (075)
ББК 65.290-21я7
И20

Печатается по решению
редакционно-издательского совета
Белгородского государственного университета

Рецензенты:

Алимов А.Н. кандидат философских наук, доцент кафедры менеджмента организации Белгородского государственного университета

Зайцева Т.А. кандидат социологических наук, доцент кафедры социологии Белгородского государственного технологического университета
В.Г. Шухова

Иванова Елена Владимировна

Основы общего и стратегического менеджмента (Часть 1): Учебное пособие / Е.В. Иванова – Белгород: Изд-во БелГУ, 2009.

Учебное пособие по курсу «Основы общего и стратегического менеджмента» для студентов заочной формы обучения представляют собой теоретический материал и практикум по тому же курсу. Учебное пособие составлено в соответствии с требованиями по обязательному минимуму содержания и уровню подготовки специалиста с высшим образованием Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования по специальности «Информационный менеджмент», а также в соответствии с учебной программой.

УДК 658.1 (075)
ББК 65.290-21я7

© Иванова Е.В., 2009
© Белгородский
государственный университет, 2009

1. Пояснительная записка

Краткое описание

Курс "Основы общего и стратегического менеджмента" преподается для студентов специальности "Информационный менеджмент". В ходе изучения дисциплины предполагается освоение материала, состоящего из трех блоков – основные понятия менеджмента, история менеджмента, теория организации.

Переход Российской Федерации к рыночной экономике, появление таких ее элементов как частная собственность, многообразие организационно-правовых форм предприятий, свобода предпринимательства, возрастание роли конкуренции и т.п., обусловил интерес, изучение и применение теорий управления организациями, которые при плановой административной экономике Советского Союза не находили своего применения. Изучение этих теорий, получение навыков по применению их положений в практической деятельности легли в основы предлагаемого курса. Следует также учитывать, что последнее время получают широкое распространение, в том числе и в организациях, новые информационно-коммуникационные технологии, основанные, в первую очередь, на использовании компьютерной техники. Связь процессов управления и обеспечения их достоверной оперативной информацией становится необходимостью, реалиями сегодняшнего дня. Поэтому в предлагаемом курсе акцент делается на вопросы информационного обеспечения процесса управления.

Разработанный курс полностью соответствует утвердившимся и получившим широкое распространение теориям управления организациями. Специфика курса состоит в том, что его содержание должно учитывать то, что выпускники указанной специальности будут активными участниками процессов управления.

Основы общего и стратегического менеджмента – дисциплина, позволяющая обучающимся научиться разбираться в процессах управления организацией, видеть связь между процессом управления и обеспечением этого процесса информацией, научиться разрешать практические вопросы на основе изученного материала.

Цели

Цель курса «Основы общего и стратегического менеджмента» – формирование знаний, умений и навыков менеджмента как самостоятельного вида деятельности, которым пользуются организации, ведущие хозяйство в условиях рыночной экономики, при преобразовании ресурсов в готовую продукцию с последующим предложением их на рынке и формирующие результаты своей деятельности.

Задачи

Задачами дисциплины являются:

- познакомить студентов с основными понятиями, положениями менеджмента;
- сформировать навыки постановки цели и формулирования задач, связанных с реализацией профессиональных функций;
- подготовить студента к профессиональной организационно-управленческой, планово-экономической, проектно-аналитической и конкретно-исследовательской деятельности в сфере управления в соответствии с фундаментальной и специальной подготовкой;
- дать целостное представление о проектной деятельности в профессиональной сфере, принципах системного анализа, построения и использования моделей для описания и прогнозирования различных явлений, осуществления их качественного и количественного анализа;
- выработать умение работы в коллективе, навыки кооперации с коллегами;
- вооружить методологическими, методическими приемами управления, организации работы исполнителей, разработки и принятия управленческих решений в условиях противоречивых требований;
- способствовать формированию у студентов на основе знания этических и правовых норм, регулирующих отношение человека к человеку, обществу, окружающей среде, умений учитывать их при разработке экологических и социальных проектов. Вместе с тем, преподавание курса менеджмента должно помочь будущим специалистам с высшим образованием в их практической работе в условиях рыночных отношений.

Список специальностей, для которых читается дисциплина

080508 – информационный менеджмент

Место среди смежных дисциплин

Курс «Основы общего и стратегического менеджмента» разработан на основе анализа потребностей и навыков в профессиональном освоении менеджмента в условиях рыночной экономики, а также с учетом позитивного опыта зарубежных стран в подготовке специалистов в области менеджмента.

Курс «Основы общего и стратегического менеджмента» содержит как общетеоретические положения концепции управления социально-экономическими системами, так и те положения, которые характеризуют менеджмент как вид управления, сформировавшийся в условиях рыночных отношений и цивилизованного предпринимательства. Это система гибкого управления, способного своевременно перестраиваться и реагировать на конъюнктуру рынка, условия конкурентной борьбы и социальные факторы развития. В связи с этим в структуре курса делается акцент на экономическое содержание и человеческий фактор менеджмента.

Курс «Основы общего и стратегического менеджмента» имеет связь с другими общепрофессиональными и специальными дисциплинами такими, как «Культурология», «Экономическая теория», «Статистика», «Экономика фирмы», «Управление персоналом», «Планирование и управленческий учет», «Операционный менеджмент», «Информационная система и организация» и другие.

Сфера профессионального использования

Специалист в области менеджмента, особенно информационного менеджмента, вовлечен в процесс сбора, корректировки, хранения, видоизменения, распространения информации о юридических лицах, общественных организациях, российских гражданах, гражданах других стран, лиц без гражданства. А значит, нуждается в знаниях по управлению организацией. Знания и навыки, полученные в результате изучения данной дисциплины, могут быть применены при самостоятельной работе с отдельными работниками, коллективами.

Начальные знания, умения и навыки

Студенты должны знать: роль управления в жизни общества, основные организационно-правовые формы юридических лиц, нормативные документы, регламентирующие процесс предпринимательской деятельности, знать основы психологии человека.

Итоговые знания, умения и навыки

В результате изучения курса "Основы общего и стратегического менеджмента" студенты должны знать:

- сущность и содержание менеджмента, как системы управления производством;
 - объект, предмет и методы науки управления, ее связи с другими областями знаний;
 - принципы менеджмента;
 - организационно-экономические основы управления;
 - содержательную характеристику управленческого процесса;
 - порядок формирования, содержание и требования к управленческим решениям;
 - виды организационных структур управления и их основные характеристики;
 - методы управления производством;
 - основные положения информационного обеспечения процесса управления;
 - методы анализа эффективности управления производством;
- уметь:
- применять на практике теоретические и методические положения основ менеджмента;
 - классифицировать основные цели, задачи и процедуры менеджмента;

- осуществлять функциональный и структурный анализ конкретных систем управления и их декомпозицию;
- анализировать основные элементы и связи конкретных систем управления производством;
- определять показатели эффективности менеджмента;
владеть навыками:
- формирования и принятия конкретных управленческих решений;
- анализ типовых управленческих ситуаций;
- поведения и общения в конкретной системе управления производством.

2. Содержание дисциплины

2.1. Объемы учебных занятий с указанием их видов

Вид учебной работы	Всего часов
Семестр	4
Общая трудоемкость дисциплины	120
Аудиторные занятия	62
Лекции (Л)	30
Практические занятия (ПЗ)	32
Самостоятельная работа (СР)	58
Курсовой проект (работа)	+
Вид итогового контроля (зачет, экзамен)	зачет

2.2. Содержание дисциплины по разделам

Тема 1. Теоретические вопросы менеджмента

Потребность и необходимость управления в деятельности человека. Природа управления и исторические тенденции его развития. Содержание понятия «менеджмент».

Тема 2. Эволюция менеджмента

Условия и факторы возникновения и развития менеджмента. Влияние национально-исторических факторов и развитие менеджмента. Менеджмент как самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности. Этапы и школы в истории менеджмента. Школа научного менеджмента Ф. Тейлора. Классическая (административная) школа менеджмента. Школа

человеческих отношений. Поведенческие концепции управления. Системный и ситуационный подходы к управлению. Разнообразие моделей менеджмента: американский, японский, европейский и другие. Перспективы менеджмента: возможное и вероятное.

Тема 3. Развитие российского менеджмента

Развитие управления в России. Научные разработки российских ученых в области менеджмента. Организационная наука А.А. Богданова. Концепция научной организации труда (НОТ), созданная советскими учеными (20-е годы XX века). Социально-трудовая концепция управления Н.А. Витке. Особенности российского менеджмента, возможности и пути использования зарубежного опыта.

Тема 4. Основы теории организации

Понятие и сущность организации, эволюция взглядов. Жизненный цикл организации. Модель уровней зрелости. Организационные структуры и их типы.

Тема 5. Формы организации предприятий

Существующие формы организации предприятий. Формы интеграции хозяйствующих субъектов – корпоративные структуры, финансово-промышленные группы, транснациональные компании, международные совместные предприятия.

Тема 6. Проектирование организации предприятия

Организационное проектирование, эффективность организационных изменений. Современные тенденции развития организаций. Понятие и характеристики организационной культуры.

Тема 7. Основы системы менеджмента

Методологические основы менеджмента. Инфраструктура менеджмента. Социофакторы и этика менеджмента. Интеграционные процессы в менеджменте. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента. Управление человеком и управление группой.

Тема 8. Функции менеджмента

Природа и состав функций менеджмента. Организационные отношения в системе менеджмента. Формы организации системы менеджмента. Мотивация деятельности в менеджменте. Регулирование и

контроль в системе менеджмента. Моделирование ситуаций и разработка решений.

Тема 9. Менеджер в системе управления

Централизация и децентрализация, делегирование полномочий. Стили управления. Коммуникации и межгрупповые отношения в организации. Руководство: власть и партнерство. Стил менеджмента и имидж (образ) менеджера. Конфликтность в менеджменте. Факторы эффективности менеджмента.

3. Лабораторный практикум

Не предусмотрен.

4. Самостоятельная работа студентов

1. Объекты управления в условиях рыночной экономики.
2. Особенности российского менеджмента и современные проблемы использования зарубежного опыта управления.
3. Процессы дифференциации и интеграции в системе менеджмента.
4. Методология и организация управления.
5. Стратегия и тактика менеджмента: социальное, экономическое и организационное развитие.
6. Разработка и реализация целей и миссии управления.
7. Информационное обеспечение управления.
8. Проблемы и признаки эффективности коммуникаций.
9. Механизм и методы управления: формирование и практические проблемы использования.
10. Внутренняя и внешняя среда менеджмента.
11. Факторы формирования звеньев и подразделений в системе менеджмента.
12. Проблема оптимального уровня централизации управления.
13. Типология менеджмента.
14. Признаки, основные черты корпоративного управления.
15. Методология организация разработки управленческих решений.
16. Модель менеджера: возможности и факторы практической реализации.
17. Интересы и ценности: влияние на управление.
18. Эффективность управления: проблемы и методы измерения.
19. Основные факторы эффективности управления, пути ее повышения и проблемы использования.
20. Планирование в системе менеджмента.
21. Контроль в системе менеджмента.
22. Основные тенденции развития менеджмента: истоки и последствия.
23. Качество как объект и результат эффективного управления.

5. Учебно-методическое обеспечение курса

5.1. Основная литература

1. Беккер И., Вилков Л., Таратухин В., Кугелер М., Роземан М. Качественный менеджмент. - М.: Изд.: Эксмо, 2008. - 384 с.
2. Мазур И.И., Шипиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Всеобщая история менеджмента - М.: - Изд.: Элима, 2007. - 888 с.
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Изд.: Вильямс, 2007. - 672 с.
4. Мумладзе Р.Г. Менеджмент: Учебное пособие - М. - Палио тип, 2002.- 176 с.
5. Найджел Дж.Холден Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента - М.: Изд.: Юнити-Дана, 2005. - 364 с.
6. Основы менеджмента: Учебник / Под ред. Д.Д. Вачугова, - М.: Высшая школа, 2002.- 367 с.
7. Ричард Л. Дафт Менеджмент. - СПб.: Притер, 2007. - 864 с.
8. Гордеев Р.В. Кросс-культурные проблемы международного менеджмента [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/management/1998-1/01.shtml>.

5.2. Дополнительная литература

1. Большаков А.С. Современный менеджмент: теория и практика.- СПб.: Питер, 2000.- 416 с.
2. Веснин В.Р. Менеджмент персонала / В.Р. Веснин.- М.: Элит-2000, -304 с.
3. Годин В.В. Информационное обеспечение управленческой деятельности / В.В. Годин, И.К. Корнеев. – М.: Мастерство, 2001. – 240 с.
4. Дик В.В. Методология формирования решений в экономических системах и инструментальные среды их поддержания / В.В. Дик. - М.: Финансы и статистика, 2001.-300 с.
5. Ковалев А.П. Управление имуществом на предприятии / А.П. Ковалев. - М.: Финстатинформ, 2002.-240 с.
6. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер. - СПб.: Питер, 2000. - 752с.
7. Латфуллин Г.Р. Теория организации / Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко. - СПб.: Питер, 2007.- 395 с.
8. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. 4-е изд. перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 648 с.
9. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации / В.П. Пугачев.- М.: Аспект Пресс, 2002.-279 с.
- 10.Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации / С.В. Рогожин, Т.В. Рогожина. – М.:Изд-во "Экзамен", 2004. – 320 с.
- 11.Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: Учебник / А.М. Смолкин. - М.: Инфра-М, 2000. - 248 с.
- 12.Современное управление: Энциклопедический справочник. В 2-х тт. / Под ред. Д. Н. Карпухина, Б.З. Мильнера. - М.: Издатцентр, 1997.

13. Соловьев В.С. Стратегический менеджмент / В.С. Соловьев. – Ростов н/Д: Феникс, 2002.- 448 с.
14. Управление производством: Учебник / Под ред. Н.А. Соломатина. - М.: Инфра-М, 2001.- 219 с.
15. Шеметов П.В. Теория организации / П.В. Шеметов, С.В. Петухова. - М.: Омега-Л, 2008.-283 с.
16. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник / Р.А. Фатхутдинов. - М.: Дашков и К, 2002. – 472 с.

5.3. Нормативные документы

1. Гражданский кодекс РФ (часть первая) // Собрание законодательства РФ. – 1994. – № 32. – Ст. 3301.
2. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993 // Российская газета. – 21 января 2009 года, № 7.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ // Российская газета. – 31 декабря 2001 года, № 256.

5.4. Периодическая литература

1. Журнал "Финансы. Право. Менеджмент" (Россия).

5.5. Internet-ресурсы

1. Журнал "Маркетинг Менеджмент" (Россия) [Электронный ресурс] – <http://www.mgmt.ru>.
2. Журнал "Менеджмент в России и за рубежом" (Россия) [Электронный ресурс] – <http://www.cfin.ru/press/management>.
3. Журнал "Менеджмент роста" (Россия) [Электронный ресурс] – <http://www.expert.ru/printissues/management>.
4. Журнал "Финансы. Право. Менеджмент" (Россия) [Электронный ресурс] – <http://www.flm.su>.
5. Словарь по экономике и финансам. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://slovari.yandex.ru>.

5.6. Вспомогательные (дополнительные) электронные ресурсы.

1. Федеральный образовательный портал "Экономика, социология, менеджмент" [Электронный ресурс] – <http://www.ecsoman.edu.ru>.

Тема 1. Теоретические вопросы менеджмента

Цели и задачи изучения темы

Целью изучения темы "Теоретические вопросы менеджмента" является формирование у обучаемых представлений об управлении в обществе, управлении в организации.

Задачами изучения темы являются: дать трактовку понятия "управление", "менеджмент", показать роль и природу управления, исторические тенденции его развития.

Рассмотрим термин «управление», он применим

- к различным видам человеческой деятельности (управление автомобилем),
- различным сферам деятельности (управление в неживой природе, биологических системах, в государстве),
- к органам управления (подразделениям в государственных и общественных организациях, а также на предприятиях и в объединениях).

Роль управления в современном мире трудно переоценить. Сегодня очевиден тот факт, что высокий уровень развития современного мира, по большей части, объясняется успешными методами управления. И даже существование и на сегодняшний момент социально-экономической системы, которую образно можно назвать «Земная цивилизация», во многом обязано управлению, в основе которого лежит здравомыслие. Карибский кризис – ситуация, которая могла бы прекратить существование на планете разумной жизни.

Управленческая деятельность в начале XX века превратилась в профессию, область знаний - в самостоятельную дисциплину. В любой сфере требуется компетентные управляющие, их социальный слой превратился в весьма влиятельную общественную силу, а профессиональная деятельность часто является наиболее важным ключом к успеху.

Существуют общие законы управления. Прорыв в их установлении был сделан в 1948 году, когда профессор математики Массачусетского технологического института Норберт Винер опубликовал свою знаменитую книгу «Кибернетика, или Управление и связь в животном и машине». В книге он провозгласил рождение новой науки.

Кибернетика (искусство управления с греческого) – наука об управлении, связи и переработки информации.

Попробуем соотнести «управление» с понятием «менеджмент». Казалось бы, термин «менеджмент» по сути, является аналогом термина «управление».

Термин «менеджмент» происходит от древнеанглийского слова “manage” (латинское “manus”) - «рука». Буквально слово manage означало «объезжать лошадей». Будучи связанным с процессом езды, с «управлением» лошадью, смысл слова сохранился в понятии «управление».

Современный английский язык переводит слово «manage» как управлять, заведовать, руководить, суметь, ухитриться, умудриться, изловчиться.

Термин «менеджмент» уже понятия «управление». Он применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне отдельной организации, функционирующей в рыночных условиях, то есть предприятию. Однако в последнее время его стали применять в некоторых странах и в отношении некоммерческих организаций.

На сегодняшний день в научно-методической литературе по вопросам управления отсутствует единое определение понятия «менеджмент». Основная проблема здесь заключается в том, что менеджмент можно рассматривать с различных точек зрения:

- как явление,
- как процесс,
- как систему,
- как отрасль научных знаний,
- как искусство,
- как категорию людей, занятых управленческим трудом,
- как орган управления.

Поскольку в настоящем курсе в основном будут рассматриваться управленческие процессы, происходящие на микроэкономическом уровне (то есть на уровне отдельной организации), мы будем использовать определение менеджмента следующего содержания.

Менеджмент – это управление организацией, функционирующей в рыночных условиях, направленное на достижение определенных, намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением методов, функций экономического механизма и психологии людей.

Следует разобрать данное определение более подробно.

1. Организация – систематизированное объединение людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения определенных целей. (Часто словом «сознательное» предваряют слова «объединение людей»). Вопрос спорный. Например, работница прокручивает резиновые пластины между валиками. Она может осознано и не объяснить – почему необходимо было объединиться людям, организовывать производство, на котором она работает, какова ее роль с ее функциональными обязанностями в этой организации. У нее цель – удовлетворить свои первичные физиологические потребности (еда, одежда, возможность приобретения жилья, содержание детей и престарелых родителей). Далее мы будем рассматривать иерархию потребностей Маслоу (американский психолог 1908-1970), который установил, что у любого человека существуют потребности в безопасности, защищенности, социальной значимости, уважении, самовыражении.

А вот у руководства предприятия всегда есть цель, все управляющие воздействия направлены на ее достижение, следовательно, действия руководителей осознанные.

2. Понятие «менеджмент» всегда тесно связано с понятием «рыночная экономика». Теория управления достаточно активно развивалась в нашей стране и в советский период, однако эти исследования никоим образом нельзя относить к области менеджмента. Ведь в основе современного менеджмента лежит положение о целесообразности. Иными словами, все управленческие процессы, происходящие в организации, должны быть направлены на достижение четко определенной цели при минимальных затратах. В условиях командно-административной системы во главу угла ставилась не целесообразность, а цель, для достижения которой часто допускались любые затраты.

3. Цели организации.

Основные:

- прибыльность компании,
- рост (масштаб компании),
- повышение стоимости капитала акционеров,
- удовлетворение потребностей потребителей.

Существуют различные подходы при оценке перечисленных целей или их комбинаций. Факты из мира бизнеса подтверждают, что высокая результативность работы, определенная по 1-2 показателям, отнюдь не является гарантом успешного продолжения деятельности компании в будущем. Многие компании, занимавшие первые места в рейтингах, успешно разорвались. Основная причина кроется в том, что экономические показатели ориентированы на одну из заинтересованных групп.

Например, увеличение рыночной стоимости акций компании выгодно ее собственникам, но степень капитализации фирмы особенно не интересует ее менеджеров, сотрудников. Или, быстрый рост объема продаж благоприятно воспринимается управляющими, однако риски акционеров компании возрастают, а доходы уменьшаются.

Чем сильнее менеджмент стремится к «высочайшей» эффективности работы, определенной по одному показателю, тем сильнее становятся противоречия представителей заинтересованных в деятельности компании групп, возрастает угроза нарушения стабильной деятельности предприятия.

Могут существовать и другие цели, например, постановка задач в области инноваций и обучения персонала. Текущий успех не гарантирует светлое будущее. Жесткая международная конкуренция заставляет компании постоянно совершенствовать товар и технологии. Такие корпорации, как **3М**, ставят перед собой конкретные задачи, связанные с инновациями, - не менее 25% прибыли должно быть получено от продажи товаров, выпущенных на рынок в течение последних 5 лет.

Фирмы, занятые в сфере обслуживания, на первое место ставят задачу выполнения обязательств перед своими сотрудниками, так как считают, что именно данный показатель определяет степень удовлетворенности потребителей и величину стоимости акционерного капитала. Только в том случае, если сотрудники компании довольны работой и заинтересованы в ее выполнении, они сделают все возможное, чтобы удовлетворить более изощренные потребности покупателей. А уболаженные и, как следствие, лояльные компании потребители – источник получения прибыли и увеличения стоимости акционерного капитала в долгосрочной перспективе.

Отсюда следует, что в какой-то момент времени на первый план может выйти любая из рассмотренных нами целей, но ни одна из них не является самодостаточной. Сосредоточение внимания и усилий на одной области деятельности неизбежно приводит к возникновению проблем в других. История свидетельствует, что стремление к «совершенству» – очень опасная концепция.

Еще пару слов о целях компании. Основная проблема менеджмента – удовлетворение интересов различных групп, которые имеют отношение к деятельности фирмы. Хорошо и стабильно работающая организация примеряет эти интересы, так как представители групп обычно не стремятся к максимальному их выражению. Таким образом, менеджмент работает в так называемой зоне толерантности.

	Группы заинтересованных лиц по отношению к предприятию	Интересы
1.	Акционеры	Дивиденды, рост капитала. Надежные инвестиции.
2.	Сотрудники	Гарантия занятости. Денежное вознаграждение. Удовлетворение в работе.
3.	Менеджеры	Денежное вознаграждение. Престиж. Власть.
4.	Кредиторы	Проценты. Гарантия выплаты суммы кредита.
5.	Поставщики	Регулярные платежи. Длительное сотрудничество.
6.	Потребители	Качество продукции. Обслуживание.
7.	Органы государственной власти	Налоги. Занятость.

8.	Общество	Занятость. Сохранение окружающей среды.
----	----------	--

Вопросы для повторения

1. Дайте определение термину "управление".
2. Дайте определение термину "менеджмент".
3. Дайте определение термину "организация".
4. Приведите примеры интересов различных групп по отношению к предприятию.

Резюме по теме

В конце XIX века возникает новая отрасль человеческой деятельности – менеджмент. Этот термин следует отделять от термина "Управление".

Тема 2. Эволюция менеджмента

Цели и задачи изучения темы

Целью изучения темы "Эволюция менеджмента" является показать развитие различных школ менеджмента.

Задачами изучения темы являются: показать условия и факторы возникновения и развития менеджмента, влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента, этапы и школы в истории менеджмента, доказать, что менеджмент стал самостоятельным видом профессиональной деятельности, рассмотреть перспективы развития менеджмента.

2.1. Теории развития человеческой цивилизации

1. Теория Данилевского – цивилизация возникает, достигает высшей точки развития, а затем терпит крах (Египет, Древний Рим).
2. Марксистско-ленинская теория. В основе лежит учение Маркса о классовом построении общества, смена наступает в результате столкновения классов.
3. Теория Белла, теория, в основе которой лежит смена этапов развития человечества лежит смена различных технологических эпох, то есть уровень развития техники производства, отраслевое и профессиональное разделение труда.

Этап	Господствующая форма социальной организации	Господствующее сословие
Доиндустриальное (аграрное) общество	Церковь, армия	Священники, феодалы
Индустриальное	Корпорация	Бизнесмены
Постиндустриальное (сфера услуг, где	Университеты	Ученые, профессиональные

ведущую роль приобретают наука и образование)		специалисты
---	--	-------------

Почему США, Западная Европа вышли в экономические лидеры среди стран мира (их около 250 по ООН)? Полезными ископаемыми бедны, климатические условия желают лучшего. Именно за счет высокой квалификации трудовых ресурсов, эффективной работы управленческих кадров. Кембриджскому университету исполнилось 800 лет, действует с XIII века; Оксфордский - со второй половины XII века. Для сравнения: Московский университет основан в 1755 году, Санкт-Петербургский – в 1819). Но есть и особенности трудовых ресурсов Запада: они требуют высокой оплаты труда, значительных социальных гарантий, определенного (высокого) уровня жизни.

2.2. Экономические и идеологические предпосылки возникновения менеджмента

Экономические предпосылки возникновения менеджмента

1. Высокий уровень развития частной капиталистической собственности.
2. Развитие рыночных отношений, возрастание роли конкуренции.
3. Развитие кредитных отношений (капитал направлялся на покупку собственности, так называемый “лежащий капитал”; ссужался, вкладывался в ценные бумаги - “подвижный капитал”. Возникла необходимость в управляющем по обороту капитала, то есть прообраз профессионального менеджера.
4. Появление акционерного капитала (переход от единоличного владельца к совладению собственности группой лиц, а значит, стали нужны профессиональные управляющие.

Идеологические предпосылки

1. Выход на первое место практической выгоды.
2. Протестантская этика (прагматизм, полезность) (США).

К концу XIX - началу XX в. появились первые работы, в которых была сделана попытка научного обобщения накопленного опыта и формирования основ науки менеджмента. Затем границы дисциплины расширяются за счет присоединения психологии. Таким образом, была сформирована новая отрасль гуманитарных знаний – менеджмент. Это ответ на потребности промышленного развития, основу которого составили:

- массовое производство и массовый сбыт;

- ориентация на рынки большой емкости;
- массовое функционирование крупномасштабных организаций в форме мощных корпораций и акционерных обществ.

Предприятия-гиганты испытывали острую необходимость:

- в рациональной организации производства и труда,
- в четкой и взаимосвязанной работе всех подразделений и служб, менеджеров и исполнителей в соответствии с научно обоснованными принципами, нормами и стандартами.

2.3. Школа научного менеджмента

Основателем школы научного менеджмента был Фредерик Тейлор (1856 – 1915 годы жизни). Основные взгляды Тейлора изложены в книгах “Управление предприятием” (1903г.), “Принципы научного управления” (1911 г.). Американский инженер, не был ни ученым-исследователем, ни профессором школы бизнеса. Он был практиком – начав с рабочего, дорос до уровня главного инженера в сталелитейной компании.

Решая в своей повседневной работе проблемы рационализации производства и труда с целью повышения производительности и эффективности, Тейлор сформировал следующие основы своего учения:

- *механистическое понимание роли человека* в организации и сущности его деятельности (Тейлор – инженер, естественно было смотреть на управление как на машину. Тем более такой взгляд в то время был господствующий);
- исходным для рационализации труда является *изучение задачи*, полученная информация позволит определить рациональный набор операций по решению этой задачи;
- *рабочие по своей природе ленивы*, рационализация будет ими принята только в том случае, если с ростом прибыли будут расти доходы рабочих. Мотивация – материальная;
- доказал возможность разработки методов осуществления производственных и трудовых операций (на основе анализа затрат времени, движений, усилий);
- необходимость абсолютного следования разработанным стандартам и предписаниям действий рабочих;
- каждый менеджер должен осуществлять подбор, расстановку рабочих на те места, где они могут принести пользу, мотивировать, контролировать работу;
- совершенствование системы оплаты труда (большие результаты – большая оплата, меньшие результаты – меньшая оплата).
- Поддержание дружеских отношений между рабочими и менеджерами с *целью обеспечения возможности осуществления научного управления.*

Его разработки легли в основу создания сборочных линий для массового производства автомобилей (товарный знак – Форд), обуви (товарный знак – Скорострой). В СССР работы использовались для быстрой

перестройки советской промышленности на оборонные нужды в период Великой Отечественной войны.

2.4. Классическая административная школа управления

Анри Файоль (1841 – 1925 годы жизни) создал “теорию администрации”. Первая статья вышла в 1900 г., а книга в 1916 г. “Общее и промышленное управление”. Работал в угольном концерне. Файоль увидел "скелет" организации – управленческий персонал, менеджеров, которые ничего не производили, а только управляли. Предложил формализованное описание работы управляющих в организации, выделив характерные для них виды деятельности или функции:

- планирование,
- организация,
- руководство,
- координация,
- контроль.

Задачи администрации предприятия по Файолю:

- разработка научных методов для каждого элемента работы, замена прежних, примитивных;
- на научной основе производить отбор, обучение, развитие рабочих;
- обеспечить более строгое разделение труда между рабочими и менеджерами (менеджеры – думают, рабочие – выполняют).

Файоль выделяет в управлении производством следующие группы операций:

- технические,
- коммерческие,
- финансовые,
- страховые,
- учетные,
- административные.

Им были сформулированы 14 принципов административного управления, которыми предлагалось руководствоваться при решении управленческих задач и выполнении функций менеджмента. По его мнению, организация, следуя им, достигнет успеха.

1. Разделение труда (повышение квалификации и уровня выполнения работ).
2. Власть (полномочия и ответственность) (даешь команду – носи ответственность).
3. Дисциплина (взаимопонимание между рабочим и менеджером).
4. Единовластие (один руководитель и единый план для достижения единых целей).
5. Единство направления и единый план работы для всех.
6. Подчинение частных интересов общим.
7. Вознаграждение персонала (должна стимулировать людей).
8. Централизация (выбор уровня централизации или децентрализации).

9. Скалярная цепь подчинения (четкое следование команд от руководителя к подчиненным).
10. Порядок (знание своего места в организации).
11. Справедливость.
12. Постоянство, стабильность персонала, стабильность пребывания в должности.
13. Инициатива (поощрение подчиненных при выдвижении идей).
14. Корпоративное духовное единение персонала.

Положения теории Файоля прекрасно работают и сегодня при определенных условиях:

- наличие четкой задачи,
- предсказуемый спрос на продукцию,
- небольшие изменения, вносимые в производимый товар,
- работники ведут себя так, как запланировано менеджерами.

Типичный пример – сеть McDonald's, то есть все организации, чаще предоставляющие в высокой степени стандартизируемые услуги, подразделения которых разбросаны территориально.

Вклад данной школы заключается в том, что они рассматривают управление, как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций. Эта школа сформировала теорию управления всей организацией.

2.5. Школа человеческих отношений

Двух ученых - Мери Паркет Фоллет и Элтона Мэйо - можно назвать самыми крупными авторитетами в развитии школы человеческих отношений.

Основная заслуга Фоллет (1868-1933 годы жизни) заключается в том, что она пыталась совместить в единое целое 3 школы менеджмента: научного управления, административную и школу человеческих отношений. Именно Фоллет определила менеджмент как "обеспечение выполнения работы с помощью других лиц".

Фоллет занималась вопросами:

- лидерства:
 - лидерство не только удел личности (по рождению), но и благодаря образованию,
 - менеджер должен быть лидером по сути, а не по должности;
- взаимоотношений менеджера и рабочего:
 - гибкость и гармония во взаимоотношениях менеджера и рабочего,
 - отказ менеджера от только формальных взаимоотношений с рабочими;
- изучала социальные отношения в малых группах;
- впервые выступала за право сотрудника независимо от властных полномочий работать по ситуации.

Элтон Мэйо (1880-1949 годы жизни), руководитель отдела промышленных изысканий Гарвардского университета, профессор, который

провел ряд экспериментов, получивших название "хоторнские эксперименты". Исследование проводилось в течение нескольких лет в 20-30 годы в «Вэстерн Электрик Компани». И на сегодняшний день это исследование считается самым крупным эмпирическим исследованием в области менеджмента.

Задачей исследований было определить факторы, влияющие на производительность труда. Промежуточные выводы: производительность труда незначительно зависит от освещенности, организации труда, других подобных факторов, произвольных комбинаций этих факторов. Поставлена под сомнение правильность выводов «научного менеджмента» Тэйлора. Однако, как только происходило социальное вмешательство – росла производительность труда, т.е. важно было внимание к рабочим. Окончательные выводы: особая роль на производстве занимает человеческий фактор.

Основные принципы теории Мэйо.

1. Люди мотивируются социальными потребностями, отношениями с другими людьми.
2. При индивидуальном, рациональном труде работа теряет привлекательность, неудовлетворенность рабочих компенсирует в социальных отношениях.
3. Люди более отзывчивы влиянию равных им, чем побуждениям и мерам контроля, исходящим от руководства.
4. Работник откликается на распоряжение руководителя более продуктивно, если руководитель может удовлетворить социальные нужды своих подчиненных и их желание быть понятыми.
5. Определил наличие неформальной группы в трудовом коллективе (дальнейшее развитие теории – Московичи теория активного меньшинства в коллективе).

Таким образом, "хоторнские эксперименты" положили начало многочисленным исследованиям:

- взаимоотношений в организациях,
- учету психологических явлений в группах,
- выявлению мотивации к труду в межличностных отношениях,
- подчеркнули роль отдельного человека и небольшой группы в организации.

Школа человеческих отношений акцентировала внимание на сложности проблемы человеческого фактора, разрешение которой является главной задачей управления персоналом. Объектом изучения являлся коллектив.

2.6. Школа поведенческих наук

С конца 50-х годов школа «человеческих отношений» привела к возникновению школы "поведенческих наук" (бихевиористское направление), главным постулатом которой являются – повышение эффективности работы организации в целом на основе повышения

эффективности работы отдельного работника. Объектом исследования выступает работник.

В общих чертах главной целью "поведенческой" школы было оказание помощи работнику в осознании своих возможностей и раскрытии творческого потенциала для повышения эффективности работы организации.

Видные представители данной теории: Абрахам Маслоу (1908-1970), Дуглас Макгрегор (1906-1964), оба специалисты в области психологии.

Изучали вопросы:

- социального взаимодействия,
- мотивации,
- понятий "власть" и "авторитет",
- коммуникаций в организациях,
- лидерства и т.д.

Абрахам Маслоу разработал нашедшую в дальнейшем широкое применение как в социологии, так и в менеджменте теорию потребностей, известную как "пирамида потребностей Маслоу".

Маслоу выделял 5 основных категорий потребностей.

1. Физиологические потребности. К ним относятся потребности в пище, отдыхе, продолжении рода. Эти потребности являются необходимым условием выживания человека.
2. Потребности в безопасности. Их заключается в необходимости обеспечения защиты физического и психического здоровья человека. Особенно важное значение здесь имеет уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем.
3. Социальные потребности. По-другому их еще называют «потребности в причастности» включают в себя чувство социального взаимодействия, привязанности, поддержки.
4. Потребности в уважении. Они включают в себя две основные группы: потребности в самоуважении и потребности в уважении со стороны окружающих.
5. Потребности в самовыражении. Сущность их состоит в стремлении человека к реализации своих потенциальных возможностей и индивидуальному развитию.

Все вышеперечисленные потребности могут быть расположены в виде иерархической структуры, которая получила название «пирамида потребностей». Смысл пирамиды потребностей состоит в том, что потребности человека возникают и удовлетворяются не все одновременно, а в определенной последовательности. Потребности низших уровней требуют удовлетворения в первую очередь, поэтому они влияют на поведение человека гораздо раньше, чем начинают возникать потребности более высокого уровня.

Возникновение теории Маслоу позволило понять, что лежит в основе желания людей выполнять определенную работу.

Другой ученый Дуглас Макгрегор получил степень доктора философии в Гарвардском университете и впоследствии в течение нескольких лет работал там же преподавателем, а в 1937 году перешел в Массачусетский технологический институт (МТИ). В начале 50-х годов Макгрегор впервые сформулировал свои идеи об управлении, которые в 1960 году были опубликованы в его главном труде «Человеческая сторона предприятия».

Таблица для среднего человека

Типы управления X, Y.

	X (в основе контроль) Идеально ложиться на теорию Тейлора, т.е. начальное понимание роли человека на производстве	Y (в основе поддержка) Макгрегор пересматривает теорию X, предлагает теорию Y
1.	Средний человек не любит работать, стремиться уклониться от работы	1. Каждому человеку присуще желание работы, ему необходимо самовыражение. 2. Человек воспринимает работу как источник удовлетворения.
2.	Выполнение работы требует принуждения, контроля, приказаний, угроз, наказания	Контроль и наказание – не единственные средства мотивации. Человек, стремящийся к цели, осуществляет саморегуляцию, самоконтроль.
3.	Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, избегает ответственности, имеет невысокие амбиции, хочет надежности	1. В определенных условиях человек принимает на себя ответственность и, даже, готов исполнить дополнительные обязательства. 2. Многие люди способны решать организационные проблемы. 3. Интеллектуальный потенциал среднего человека используется частично.

Управление типа Y более эффективно: менеджер должен создавать условия, при которых рабочий, затрачивая усилия для достижения целей организации, одновременно наилучшим образом достигает и своих личных целей.

2.7. Системный подход

Система – (от греческого – целое, составленное из частей; соединение), совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определенную целостность, единство.

Претерпев длительную историческую эволюцию, система с середины XX века становится одним из ключевых философско-методологических и специально-научных понятий. Примерами систем являются организации, человек, технические устройства.

Организация рассматривается как многопланового явления, связывающее в органичное единое целое цели, ресурсы и процессы, протекающие в организации и вне ее. То есть подлежат анализу множество внешних и внутренних факторов, которые оказывают прямое или косвенное влияние на организацию. Учение основано на системном эффекте, т.е. когда целое по своим свойствам, качественно отличается от простой суммы составляющих его частей.

Отдельные ученые делают упор на ключевые, с их точки зрения, направления – цель, внешнюю среду, структуру, функционирование.

Примером использования системного подхода является Теория «7-S». Авторов две пары: Томас Питерс – Роберт Уотерман (их книга «В поисках эффективного управления») и Ричард Паскаль – Энтони Атос (их книга «Искусство японского управления: пособие для американских управляющих»).

Они пришли к выводу, что эффективная организация формируется на базе 7 взаимосвязанных составляющих, изменение каждой из которых с необходимостью требует соответствующего изменения остальных 6.

Перечислим:

- *стратегия* – планы и направления действий для достижения поставленных целей;
- *структура* – иерархическая структура организации и распределение власти между подразделениями;
- *системы* – процедуры, рутинные процессы, протекающие в организации;
- *штат* – группы персонала, существующие в организации;
- *стиль* – способ руководителей управлять организацией, организационная культура;
- *квалификация* – уровень подготовленности и возможности людей в организации;
- *разделенные ценности* – смысл и содержание основных направлений деятельности, которые организация доводит до своих членов.

В английском языке все перечисленные составляющие начинаются на букву «S», поэтому такое название концепции.

2.8. Ситуационный подход

Суть ситуационного подхода состоит в том, что результаты одних и тех же управленческих действий в различных ситуациях могут сильно отличаться друг от друга. Таким образом менеджерам необходимо учитывать, в какой ситуации происходят планирование, распоряительство, контроль и т.п.

Метод анализа ситуаций помогает руководителю понять, каким способом можно добиться основной цели организации в конкретных условиях наиболее эффективно, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой эффект будет получен в результате воздействия на эти факторы.

Ситуационная школа управления вполне обоснованно уделяет особое внимание проблеме приспособляемости организации к условиям постоянно меняющейся внешней среды и исследует те факторы, которые оказывают на деятельность системы наибольшее воздействие.

Весьма разумным и практически ценным является основной тезис сторонников ситуационной теории управления – не существует единственного, унифицированного метода управления для любых ситуаций. В каждом конкретном эпизоде управленческой деятельности необходимо искать свои, нетривиальные пути решения проблемы, гибко применять мощный арсенал средств и методов науки и искусства управления.

Таки образом ситуационные теории управления рекомендуют как поступать в той или иной конкретной ситуации. Обязательные шаги:

- определить, какие требования ситуация предъявляет к организации, характеристики ситуации;
- осуществить выбор подхода к типу управления, который должен соответствовать требованиям, выдвигаемым к организации со стороны ситуации;
- в случае необходимости для перехода к новому стилю управления, необходимо накапливать в организации потенциал, быть готовым к таким существенным переменам;
- управление должно модифицироваться в соответствии с требованием ситуации.

Эволюция управленческой мысли

№ п/п	Школа	XIX век	XX век							
		90-е	20-е	30-е	40-е	50-е	60-е	70-е	80-е	90-е и далее
1.	Научного менеджмента	X	X							
2.	Классическая (административная)		X	X	X	X				
3.	Человеческих отношений			X	X	X				
4.	Поведенческих наук					X	X	X	X	X
5.	Системный подход					X	X	X	X	X
6.	Ситуационный подход							X	X	X

Сопоставление типичных методов и критериев

японского и американского менеджмента

№	Методы и критерии	США	Япония
1.	Определяющее качество руководителя	Ярко выраженная индивидуальность. «Одинокий волк»	Группизм. Член команды
2.	Отношения между персоналом	Поощряется независимое поведение. Формальные	Поощряется взаимозависимость. Неформальные
3.	Критерий компетентности	Способность, талант, узкий специалист	Личность, специалист широкого профиля
4.	Принятие решений	Сверху вниз, быстро, индивидуально	Снизу вверх, неторопливо, с согласованием
5.	Чувство принадлежности, лояльности фирме	Слабое	Сильное
6.	Осуществление изменений	Решительные, полные, хирургические	Постепенные, через отдельные направления
7.	Продвижение	Личные заслуги	По старшинству

Вопросы для повторения

1. Назовите предпосылки появления научного менеджмента.
2. Дайте характеристику научной школы менеджмента.
3. Дайте характеристику административной школы менеджмента.
4. Дайте характеристику школы человеческих отношений.
5. Дайте характеристику школы поведенческих наук.
6. Дайте характеристику системному подходу.
7. Дайте характеристику ситуационной теории в менеджменте.
8. Приведите примеры отличий российского менеджмента от Менеджмента США и Японии.

Резюме по теме

В разделе рассмотрены условия и факторы, которые способствовали появлению научного менеджмента, а также охарактеризованы ведущие школы менеджмента.

Тема 3. Развитие российского менеджмента

Цели и задачи изучения темы

Целью изучения темы "Развитие российского менеджмента" является формирование у обучающихся знаний об истории развития управленческой мысли в России.

Задачами изучения темы являются: показать, что развитие управления в России шло параллельно с развитие менеджмента за рубежом, раскрыть содержание научных разработок российских ученых в области менеджмента,

рассмотреть организационную науку А.А. Богданова, концепцию научной организации труда (НОТ), созданную советскими учеными (20-е годы XX века), социально-трудовую концепцию управления Н.А. Витке.

К чести российских специалистов следует отметить, что первые шаги в области научного менеджмента были сделаны задолго до Тейлора в 1860-70 годах сотрудники высшего технического училища, разработавшие методику рационализацию трудовых движений, получившая медаль “Преуспевание” на всемирной торговой выставке в Вене в 1873 году, методику стали использовать английские промышленники.

В 1908 году в России стали выходить сборники “Административно-техническая библиотека” (Левенсберг). В 1911 году в Петербургском политехническом институте Семеновым был прочитан курс организации заводского хозяйства.

Общая теория кризисов как неизбежной динамики систем опубликована в 20-е годы Александром Александровичем Богдановым (Малиновский) (1873-1928) – врач, философ, экономист. Основное сочинение – «Всеобщая организационная наука», в которой он выдвинул идею создания науки об общих принципах организации – тектологии .

Его тезис: все наблюдаемые процессы являются процессами организации или дезорганизации. Первые повышают организованность системы, вторые – наоборот. Организованность – чем больше свойства системы отличаются от суммы свойств составных частей, тем выше организованность системы (люди, вооружение, обмундирование, техника, объединение этих ресурсов - боеспособная армия). С 1926 организатор и директор «Института переливания крови»; погиб, производя на себе опыт по переливанию крови.

Исследование в области управления производством и научной организации труда (НОТ) были возобновлены в 20-е годы. В этот период были сформулированы основные законы организации и НОТ.

1. Закон наименьших применение цепной связи, гласящей, что конечный объем выпуска продукции зависит от слабейшего звена.
2. Закон взаимного замыкания. Суть – сначала создается подразделение основного звена, затем его обеспечивающее.
3. Закон ритма.
4. Закон параллельности и последовательности.
5. Закон фронта работ, предполагающего, что нагрузка на людей, должна соответствовать их реальным возможностям.
6. Закон реальных условий - ставить только достижимые цели.

В 20-е годы в СССР насчитывалось около 50-ти организаций, занимающихся разработкой теории управления. Главные лаборатории НОТ:

- Центральный институт труда (ЦИТ),
- Казанский институт научной организации труда (КИНОТ),
- Всеукраинский институт труда (ВСУИТ г.Харьков),
- Таганрогский институт научной организации производства (ТИНОП),

- Государственный институт техники управления (ГИТУ).

Их основная задача –

- изучение проблем организации труда и управления,
- обобщение результатов полученных теоретических исследований,
- создание систематизированных управленческих концепций.

То есть предметом изучения являлась управленческая деятельность, которую изучить в стенах лаборатории – невозможно. Поэтому институты проводили:

- научно-изыскательскую работу,
- рационализаторскую,
- учебную.

Совмещение трех направлений – удачная управленческая мысль 20-х годов.

Проводятся Всероссийские конференции по НОТ: 1921, 1924 и далее.

Бызов Леонтий Алексеевич – экономист, занимавшийся рационализацией труда и управления производством (для него управление – чисто техническая деятельность), приверженец тейлоризма, надо уделять внимание следующим составляющим управленческой деятельности:

- техника документации (делопроизводство),
- техника учета (бухгалтерского, статистического, оперативного),
- техника планирования,
- техника распорядительства (дача приказов, распоряжений),
- техника инструктирования сотрудников,
- техника контроля и инспектирования,
- техника подбора, стимуляции, учета и продвижения сотрудников, а также повышения квалификации,
- техника организации, т.е. разделение труда, распределение функций, определение норм нагрузки,
- техника службы рационализации аппарата, т.е. его улучшения.

Витке Николай Андреевич – руководитель отдела нормализации Народного Комиссариата Рабоче-крестьянской инспекции. Сторонник поведенческой организации управленческих отношений. Рассматривал управление как способ высвобождения творческого потенциала работников. Ввел в научный оборот ряд важных понятий:

- человеческий фактор производства,
- коллективно-трудовая деятельность,
- соц. организация предприятия,
- социально-психологическая атмосфера,
- организационный кризис.

Основная идея: различает два вида управления – управление людьми и управление вещами. С усложнением производства – усложняется управление им – следовательно, выделяется специальная группа администраторов.

Некоторые положения:

- чем выше положение в служебной иерархии, тем больше в непосредственной работе управления людьми, за счет снижения доли управления вещами;
- обязанность руководителя в создании благоприятной социально-психологической атмосферы в производственных коллективах,
- задачи руководителя:
 - целесообразно подобрать персонал,
 - четко распределить обязанности,
 - наметить цели,
 - координация работы,
 - осуществлять контроль за исполнением.
- если руководитель вмешивается в процесс технического исполнения – он плохой руководитель,
- строгое планирование всего производственного процесса и социальной организации работников как участников единых трудовых действий,
- постепенный переход от индивидуалистически ориентированной авторитарной системы управления к «коллективно-трудовому сотрудничеству», активной заинтересованности работников в успешном выполнении заданий,
- основная направленность менеджера – «объединение людских волей в трудовое единство», поддержание трудовой заинтересованности работников,
- допускается делегирование руководителем своих функций работникам, кроме одной – организаторской,
- организация управления должна основываться на научных разработках, чтобы стимулировать интерес работников к своему труду, товарищам по работе, максимально освобождая их от надзора и опеки сверху.

Гастев Алексей Капитонович (1882–1941) – советский теоретик и практик НОТ и управления производством, общественный деятель. Автор свыше 200 монографий Основатель (1921) и первый руководитель Центрального института труда (ЦИТ).

Основные идеи:

- совмещение трех направлений (выше),
- продвигаются вперед, по отношению к Тейлору, уделяется значительное внимание новой культуре труда, социальным, психологическим, физиологическим аспектам трудовой деятельности, обосновывается необходимость постоянной тренировки физических и психических способностей работников (наблюдательность, воля, двигательная культура и пр.), предусматривается широкий диапазон проявления личной инициативы исполнителей,
- сформулированные 16 правил «Как надо работать».

Памятка: Как надо работать

1. Сначала продумай всю работу досконально.	План
2. Приготовь весь нужный инструмент и приспособления.	Заготовка
3. Убери с рабочего места все лишнее, удали грязь.	Чистота
4. Инструмент располагай в строгом порядке.	Порядок
5. При работе ищи удобного положения тела: наблюдай за своей установкой, по возможности садись; если стоишь, то ноги расставляй, чтобы была экономная опора.	Установка
6. Не берись за работу круто, входи в работу исподволь. 7. Если надо сильно приналечь, то сначала приладься, испробуй на полсилу, а потом уже берись вовсю.	Вход в работу
8. Не работай до полной усталости. Делай равномерные отдыхи. 9. Во время работы не ешь, не пей, не кури. Делай это в твои рабочие перерывы. 10. Не надо отрывать в работе для другого дела.	Режим
11. Работай ровно, работа приступами, сгоряча портит и работу, и твой характер. 12. Если работа не идет, не волнуйся: надо сделать перерыв, успокоиться и снова за работу. 13. Полезно в случае неудачи работу прервать, навести порядок, прибрать рабочее место, облюбовать его и снова за работу. 14. При удачном выполнении работы не старайся ее показывать, лучше потерпи. 15. В случае полной неудачи — легче смотри на дело, попробуй сдержаться себя и снова начать работу.	Выдержка
16. Кончил работу и прибери все до последнего гвоздя, а рабочее место вычисти.	Еще раз чистота и порядок

Централизованное управление нашло свое широкое распространение в период индустриализации. Оно же использовалось в период Великой Отечественной войны – реализовывались удивительные по срокам проекты в сфере военного производства, предусматривающие перевод предприятий на новые территории и освоение новых видов продукции.

Вопросы для повторения

1. Назовите факты, свидетельствующие о развитии менеджмента в России.
2. Дайте характеристику научной мысли российских управленцев.

Резюме по теме

В разделе рассмотрено зарождение менеджмента в России, описана деятельность видных ученых менеджеров начала XX века.

Тема 4. Основы теории организации

Цели и задачи изучения темы

Целью изучения темы "Основы теории организации" является ознакомить слушателей основными подходами и элементами такой сложной системы как организация.

Для достижения этой цели необходимо раскрыть понятие и сущность организации, показать эволюцию взглядов на организацию, рассмотреть жизненный цикл организации, обосновать модель уровней зрелости организации, описать организационные структуры и их типы.

Практически любой исследуемый объект можно представить в виде системы. Примеры социально-экономических систем – человечество, страна, предприятие. Каждая система стремится к выживанию, для этого ей необходимо развитие. Социально-экономическое развитие – изменение, в результате которого увеличиваются экономическая продуктивность и процветание, а также появляются новые, более сложные формы социальной структуры и организации.

Если речь идет о социально-экономической системе, то она имеет две тенденции своего существования:

- функционирование – *поддержание жизнедеятельности системы,
*сохранение функций, определяющих ее целостность, качественную определенность,
*сущностные характеристики;
- развитие – приобретение нового качества, укрепляющего жизнедеятельность в условиях изменяющейся среды.

Например, предприятие, производящее хлебобулочные изделия (ОАО «Колос»). Функционирование – наличие средств труда (технологические линии); наличие предмета труда (мука, молоко, жиры и т.п.); наличие человека (собственники, работники). Связь между всеми составляющими обязательна (например, работники должны уметь работать на оборудовании, которое предназначено для изменения предмета труда). Развитие – изменения в средствах труда, предметах труда, человеке (например, приобретение новой технологической линии для выпуска нового вида продукции – конфет).

Связь функционирования и развития имеет диалектический характер. Противоречие между функционированием и развитием: функционирование сдерживает развитие и в то же время является его питательной средой, развитие разрушает многие процессы функционирования, но создает условия для его более устойчивого осуществления. Могут быть противоречия внутри функционирования – противоречие между уровнем техники и квалификацией персонала, между технологиями и условиями ее использования (климатическая среда, технологическая культура).

Управление организацией можно рассматривать как некую совокупность ее параметров, которые меняются под воздействием управленческих решений и внешней среды.

Внешняя среда – совокупность условий и организаций, оказывающих воздействие на деятельность предприятия. Внешняя среда воздействует на организацию посредством факторов - существенных обстоятельств в каком-нибудь процессе, явлении. Совокупность факторов, обуславливающих то или иное текущее экономическое состояние организации в определенный период времени, называется конъюнктурой.

С целью изучения характера влияния каждого фактора в отдельности, а также их совокупности на организацию, возникла потребность в их классификации по различным признакам.

1. В зависимости от направления действия:

- позитивные,
- негативные.

2. В зависимости от формы воздействия:

- прямые (законы),
- косвенные (демографические условия).

Внешние факторы можно сгруппировать следующим образом:

- экономические,
- политические,
- демографические,
- культурные,
- экологические,
- социальные,
- уровень развития техники.

Условия функционирования организации зависят, прежде всего, от внешней среды:

- если потребности и требования внешней среды устойчивы во времени, то организация может использовать достаточно постоянную схему функционирования;
- если внешние условия меняются, то схема управления должна быть гибкой, постоянно адаптируемой к изменяющимся условиям хозяйствования.

Что же составляет внешнюю среду организации?

1. Клиенты – потребители товаров организации. Это ключевая группа, за счет которой существует и развивается организация. Четкое понимание состава клиентов организации представляется важнейшим условием успеха деятельности.

Товар – все, что продается и покупается на рынке. Товары делятся на:

- материально-вещественные (пища, одежда, машины),
- услуги (транспорта, медицины, культуры).

Товарный рынок – сфера обращения товара, не имеющего заменителей на определенной территории, определяемой исходя из экономических возможностей покупателя приобрести товар на соответствующей территории и отсутствия этой возможности за ее пределами.

2. Поставщики – организации, обеспечивающие ресурсами деятельность организации (поставщики материалов, энергии, оборудования, а центр занятости?).
3. Государство – устанавливает правила и законы функционирования экономики, контролирует их соблюдения.
4. Конкуренты – предприятия, выпускающие аналогичную продукцию.
5. Общественные объединения и группы (профсоюзы, которые могут переродиться в партии, как это было с полькой «Солидарностью»).

Внешнее окружение организации - основной источник проблем для руководителя. Менеджмент в основном реагирует на изменения внешних условий (изменение стоимости ресурсов, спрос на производимые товары).

Внутренняя среда предприятия также оказывает значительное влияние на функционирование организации. Основные ее характеристики: цели деятельности, производственная структура, технология, трудовые ресурсы, внутренняя культура. Производство обеспечивает изменение состава, формы, конфигурации или внешнего вида используемого материала.

Эффективность организации – показатель степени, в которой организация выполняет свои задачи и удовлетворяет ожидания представителей заинтересованных групп.

Почему необходимо объединяться?

- растет производительность труда,
- повышается конкурентоспособность объединения,
- каждый по способностям находит применение,
- реализуются социальные потребности,
- сложность реализуемых проектов.

Пример необходимости объединения в древности: зодчество (рассчитать, привести материал, расплатиться, возвести, провести отделочные работы).

Первой работой (научной?) по теории организации можно считать труд Сан Цу "Искусство войны", в которой он признает необходимость иерархической организации, межорганизационные связи и кадровое планирование (500 г. до н.э.). Ксенофонт дает первое известное описание преимущества разделения труда, рассматривая древнегреческую обувную фабрику (370 г. до н.э.).

Интересна бюрократическая теория организации Макса Вебера.

Бюрократия может быть прогрессивной, используя ее в крупных компаниях навели порядок в управлении. Бюрократическая форма организации по точности, постоянству, строгости и надежности работы превосходит другие формы административной организации.

Шесть характеристик бюрократии, описанных Вебером первоначально:

- 1) иерархическая командная цепочка – четко распределяются обязанности, полномочия, ответственность за решения, понятен порядок разрешения конфликтов;
- 2) специализация должностных обязанностей – разделение труда в управлении (финансисты, технологи, специалисты по ИТ и т.п.), что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов;
- 3) единая политика в области прав и обязанностей – строго устанавливаются права и обязанности работника. Руководитель имеет право дать подчиненному задание, и он обязан его выполнить, причем, подчиненный должен сделать не то, что правильнее, рациональнее на его взгляд, а то, что ему приказали.
- 4) стандартизированные операции на каждом участке работы – наличие взаимоувязанной системы обобщенных формальных правил и стандартов, обеспечивающих выполнение сотрудниками своих обязанностей и скоординированность различных задач.
- 5) карьера, основанная на профессиональной компетенции – бюрократическая система дает возможность карьерного роста, а значит получения власти, полномочий, более высокого статуса в организации, более полной самореализации, заинтересовывает в постоянстве места работы. Повышение достигается путем профессионального роста и способностью выполнять определенный объем работы.
- 6) безличностные отношения – в бюрократической системе взаимодействуют не человек с человеком, а должность с должностью. Действия прописаны в должностных инструкциях, требуется рационально и полностью выполнять инструкции. Это порождает автоматизм, уходят личные симпатии, чувства, эмоции.

Можно добавить, что координация деятельности осуществляется на высших уровнях власти.

Роль и действенность бюрократических систем в настоящее время снижается:

- изменился человек (информационное общество – интеллект), высокий уровень образования,
- расширились гарантированные права человека – свобода на реализацию своих способностей, свобода перемещения,
- развитие ИТ – доступность информации,
- неустойчивость потребительского рынка,
- необходимость быстрого принятия и реализации управленческого решения.

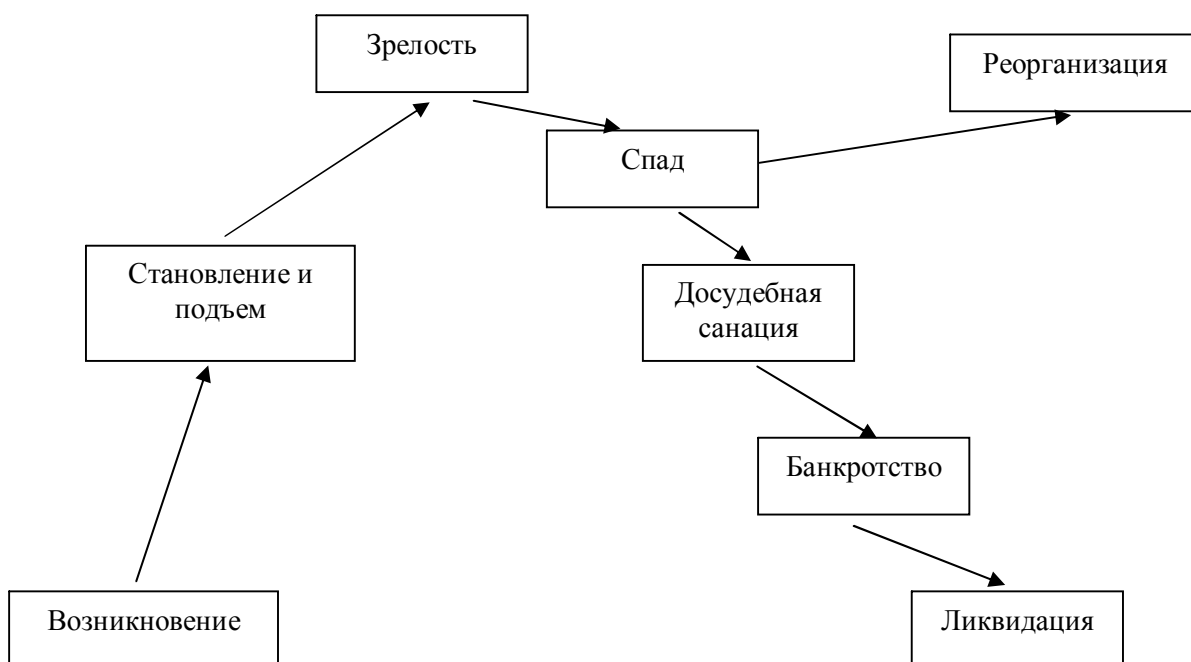
Бюрократическая система противопоставляет реалиям сегодняшнего дня:

- процедурные задержки,
- волокита,
- неэффективные организационные связи,
- разбухание штата.

Выработаны и реализуются новые требования к построению организации.

1. Ориентация на предвидение.
2. Интеграция и перекрещивание функций.
3. Глобализация.
4. Распространение информационных технологий.
5. Ориентация на акционера.
6. Гибкость и адаптивность.
7. Ведущая роль клиента.
8. Ориентация на создание добавочной стоимости и качество работы.
9. Ускорение выхода продукции.
10. Возрастание роли инноваций.
11. С одной стороны – приверженность индивидуумам (работа с талантливыми людьми – их выявление, привлечение, поддержка, вознаграждение и перспективный рост), в другой стороны – преимущественное использование команд.
12. Внутренняя конкурентоспособность.
13. Горизонтальный способ управления.
14. Диверсификация бизнеса.

Жизненный цикл организации



Особенности деятельности организации на различных этапах ее развития

Возникновение:

- нечеткие цели,
- высокие творческие возможности,

- ограниченность ресурсов (финансовых, материальных, трудовых),
- неподготовленность рынка к новым продуктам,
- перегрузки персонала,
- условия труда, удельная заработная плата ниже, чем на других предприятиях,
- отсутствие строгой структуры управления.

Становление и подъем:

- расширение штата,
- значительное количество заемных средств,
- высокие обязательства,
- перегрузки в работе,
- неподготовленность производства,
- недостаточные производственные мощности,
- ограничение получения кредита,
- невысокий уровень заработной платы.

Зрелость:

- формализация правил,
- стабильная структура,
- упор на эффективность,
- зависимость от рыночной конъюнктуры,
- организационная энергичность структуры управления,
- консерватизм в нововведениях,
- большая численность управленческого аппарата,
- слабая реакция на принципиально новую продукцию,
- высокие удельные затраты.

Спад:

- сужение рынка,
- неизменяемая номенклатура продукции,
- снижение роли маркетинга,
- невозможность вносить значительные усовершенствования в продукцию,
- уход квалифицированных кадров,
- дискредитация имиджа фирмы,
- значительные разногласия в коллективе.

Реорганизация – изменение структуры и статуса предприятия путем слияния, выделения, поглощения, преобразования.

Досудебная санация - меры по восстановлению платежеспособности должника, принимаемые собственником имущества должника - унитарного предприятия, учредителями (участниками) должника, кредиторами должника и иными лицами в целях предупреждения банкротства.

Несостоятельность (банкротство) - признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

Ликвидация – прекращение деятельности предприятия.

Вопросы для повторения

1. Дайте определение социально-экономической системе.
2. Приведите примеры функционирования и развития организации.
3. Сформулируйте "за" и "против" бюрократической системы управления.
4. Опишите направления трансформации бюрократических систем.

Резюме по теме

Организация - сложная социально-экономическая система. На ее деятельность оказывает воздействие внутренняя и внешняя среда. Наиболее используемым подходом при управлении организаций являются положения бюрократической теории М. Вебера, которая по ряду причин утрачивает свою классическую структуру.

Тема 5. Формы организации предприятий

Цели и задачи изучения темы

Целью изучения темы "Формы организации предприятий" является ознакомить слушателей с многообразием форм организации предприятий, продемонстрировать достоинства и недостатки каждой из них.

Для достижения этой цели необходимо разобрать описаны существующие формы организации предприятий, формы интеграции хозяйствующих субъектов – корпоративные структуры, финансово-промышленные группы, транснациональные компании, международные совместные предприятия.

Структура организации – фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации.

Управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений) протекает в рамках структуры управления. Между участниками распределены задачи и функции управления, а, следовательно, - права и ответственность за их выполнение.

Управленческая структура организации – форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение намеченных целей организации.

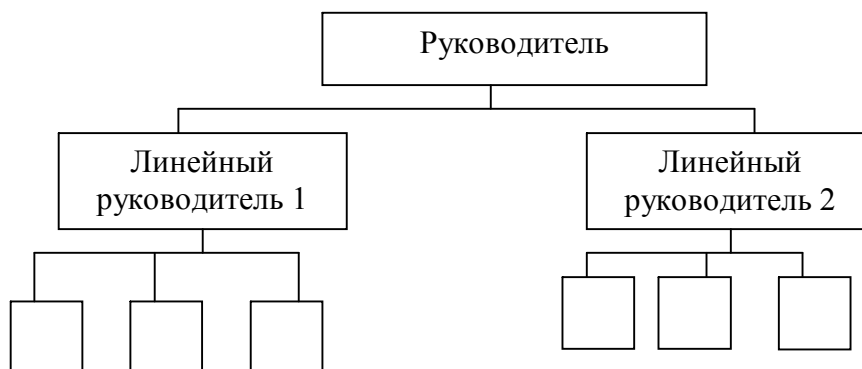
К наиболее важным понятиям управленческой структуры, имеющих непосредственное отношение к ее построению, относятся:

- полномочия – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия подчиненных на выполнение конкретных задач,
- ответственность – обязанность выполнять задачи и отвечать за их решение,
- делегирование – передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение,
- власть – право влиять на поведение других людей и заставлять их действовать в определенном направлении.

Существуют следующие виды управленческих структур организации.

1. Линейная структура.

При линейной структуре во главе любого звена стоит руководитель – единоначальник, который осуществляет все функции управления и подчиняется по всем вопросам вышестоящему начальнику. Так складывается соподчиненность различных уровней по вертикали.

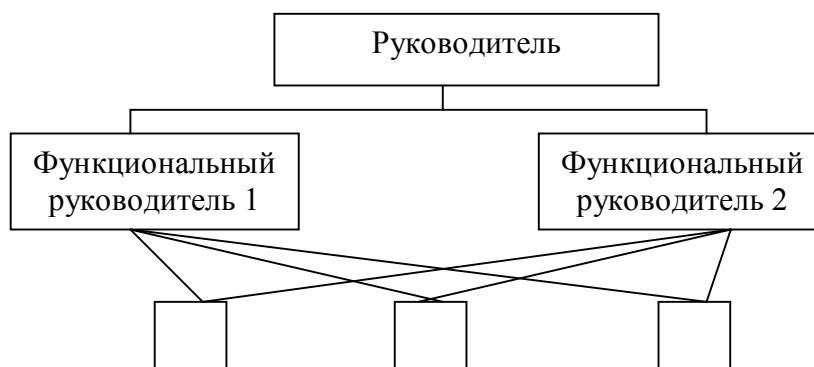


Характеристики:

- простота понимания,
- позволяет оперативно и эффективно управлять при небольших масштабах организации,
- имеет один канал связи (подчиненный имеет одного начальника),
- высокая ответственность руководителя за эффективность работы возглавляемого им звена.

2. Функциональная.

Выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов. Специалисты одного профиля объединяются в структурные подразделения системы управления и принимают решения, которые обязательны для производственных подразделений.

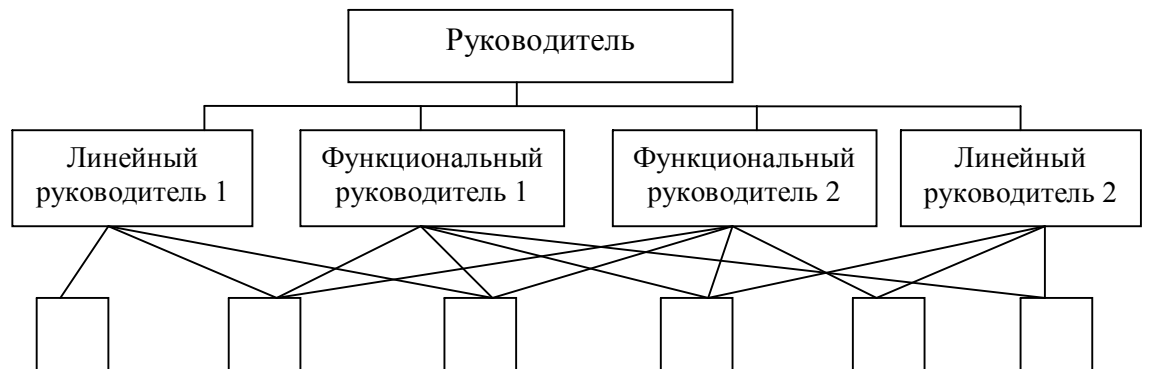


Пример. Рекламное агентство. Функциональный руководитель 1 – работа с заказчиками, функциональный руководитель 2 – подготовка рекламного сообщения.

Характеристики:

- сложность понимания,
- могут решаться стандартные задачи,
- часты конфликтные ситуации,
- размывается вклад подразделений в общее дело,
- в чистом виде практически не встречается.

3. Линейно-функциональная.



Пример. Молочный комбинат. Линейный руководитель 1 – цех по производству молочной продукции; линейный руководитель 2 – цех по производству соков; функциональный руководитель 1 – отдел главного энергетика, функциональный руководитель 2 – отдел главного механика.

Характеристики:

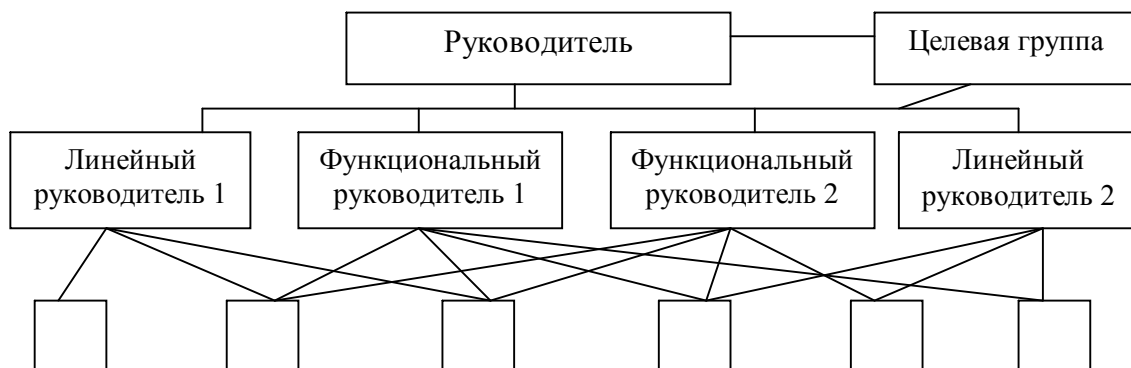
- самая распространенная структура,
- исполнители находятся в двойном подчинении,
- растет нагрузка на линейного руководителя, т.к. добавляется роль посредника между функциональными службами и своими исполнителями,
- роль функциональных органов растет по мере уровня управления, на высшем уровне эта служба занимается планированием, технической подготовкой производства, выработкой управленческих решений (останов производства на отпускной месяц для ремонта основного оборудования),
- крупнее организация – сложнее аппарат – сложнее управление.

4. Матричная.

Фактически линейно-функциональная, но применяется при наукоемком производстве товаров, услуг, информации, знаний. Примером может служить организация университетов.

5. Программно-целевая.

Создаются специализированные органы управления программами или решения вставшей перед организацией проблемы. Целевая группа наделяется полнотой линейных полномочий в рамках поставленной задачи. Целевые группы создаются из ведущих специалистов организации на определенный срок (повышение качества продукции, техническое перевооружение).



Вопросы для повторения

1. Перечислите виды управленческих структур организации.
2. Приведите примеры организации управления предприятиями по всем видам управленческих структур.

Резюме по теме

В разделе рассмотрены виды управленческих структур организаций: линейная, функциональная, линейно-функциональная, программно-целевая, матричная.

Тема 6. Проектирование организации предприятия

Цели и задачи изучения темы

Целью изучения темы "Проектирование организации предприятия" является ознакомить с процессом проектирования управленческой структуры предприятия.

Для достижения этой цели необходимо рассмотреть функцию организации через организационное проектирование, проанализировать эффективность организационных изменений, показать современные тенденции развития организаций, раскрыть понятие и характеристики организационной культуры.

Для принятия окончательного решения по открытию того или иного бизнеса необходимо провести соответствующий анализ. Приведем оценку достоинств планируемого дела по Р. Бускирку (оценка риска начинания).

1. Нет нужды в капиталовложениях. Нет бизнеса без капиталовложений, их надо свести к минимуму. Чем больше капиталовложения, тем рискованней бизнес.
2. Сложившиеся рынки. Надежнее выходить на сложившийся рынок. Если потенциальный конкурент успешно продает аналогичный товар, то степень риска, связанная с тем, что товар не будет пользоваться спросом, уменьшается.

3. Сложившаяся система сбыта. Необходимо оценить путь товара до рынка. Не стоит создавать собственную систему сбыта, если хотите избежать излишнего риска.
4. Высокая потребность в товаре. Надо выяснить, долго ли будет нужен товар потребителям, захотят ли они его покупать в дальнейшем. Выход – маркетинговые исследования; цель – выяснить реальную потребность в товаре. Снижение риска.
5. Постоянное и надежное снабжение. Надежность регулярной поставки товара. Если из-за рубежа, риск увеличивается.
6. Отсутствие государственного вмешательства. В идеале – отсутствие государственного регулирования. Следует диверсифицировать свою деятельность и постараться в качестве страховочных вариантов иметь такие виды деятельности, на которые не накладываются ограничения со стороны государства.
7. Отсутствие необходимости в большом штате сотрудников. Чем больше людей – тем больше проблем. Людей – по минимуму, меньше риска.
8. Валовая прибыль. Не следует ориентироваться на сверхприбыли. Уплатив налоги, рассчитавшись с поставщиками, оплатив маркетинг, следует считать себя успешным предпринимателем, если будет 10% дохода. Большинство американских фирм – 6%.
9. Частота совершения торговых сделок. Надо чтобы покупатели как можно чаще заходили в фирму. Большинство отсеивается из-за низкого качества услуг. Привлечение к себе внимания – главная задача предпринимателя.
10. Элементы новизны. Каждый товар или услуга д.б. с элементами новизны. Если их нет – надо придумать. Товар д.б. уникальным, даже через небольшой штрих.
11. Кредит для покупателя. Продавец не испытывает счастья от такого взаимодействия, чем больше кредит, тем выше риск. Но путь к успеху.
12. Техническое устаревание или смена моды. Чтобы справиться с риском такого рода, надо обладать интуицией и четко отслеживать все нововведения.
13. Обязательства. Надо ограничить обязательства фирмы, но если их взяли, то нужно выполнить с полной ответственностью.
14. Конкуренция. Конкуренция привлекает внимание потребителей и убеждает в необходимости данного товара, помогая тем самым в его реализации. Отсутствие конкуренции говорит о том, что рынок не сложился. Лучше договориться с конкурентами и действовать сообща.
15. Безукоризненная этика. Это необходимое условие успешного ведения дела.

Вспомним, что управленческую структуру можно рассматривать как форму разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение намеченных целей организации.

При формировании управленческой структуры организации необходимо руководствоваться следующими принципами.

1. Целенаправленность. Определяется глобальная цель, все дальнейшие действия, в т.ч. и разработка управленческой структуры предприятия подчинены этой цели.
2. Специализация. В основе лежит разделение труда, отношение исполнителей к разделенным процессам. Существует закономерность: чем ниже иерархический уровень руководства, тем более специализированной оказывается его деятельность. Первые лица организации заняты решением общих вопросов, заместители первого руководителя специализируются по функциональному или предметному признаку. На уровне должностных лиц появляется специализация на выполнение конкретных направлений работ, например, учет: материалов, заработной платы, расчета с поставщиками.

Специализация позволяет обеспечить:

- распределение функций и задач, адекватное природе разделения труда,
- распределение управленческих работ в соответствии с потенциальными возможностями исполнителей,
- определение роли, места, значения элемента в структуре управления,
- отсутствие дублирования функций,
- повышение уровня производительности труда.

3. Непрерывность. Ритмичность работы – равномерное потребление ресурсов, стабильное выполнение определенного объема заданий за определенный интервал времени.
4. Поточность. Он заключается в систематическом установлении порядка и последовательности работ, в определении методов и сроков их выполнения, потребленных ресурсов и показателей предстоящей деятельности.
5. Пропорциональность. Раз есть разделение труда, а ресурсы ограничены, то возникает необходимость в их распределении таким образом, чтобы постоянно поддерживалось динамическое равновесие между всеми элементами системы.
6. Ритмичность. Подчинение ритмов функционирования вспомогательных и обслуживающих элементов ритмам функционирования основных элементов производства.
7. Надежность. Зависит от активности и квалификационного уровня ее структурных элементов, а также от возможности резервирования ее главных функциональных блоков и подсистем.
8. Эффективность. Характеризует качество управленческой структуры, используемое для оценки продуктивности ее функционального назначения. Эффективность выражает отношение текущих результатов функционирования системы к ее текущим затратам.

В управленческой структуре выделяют такие понятия, как:

- элементы – это службы, группы и работники, выполняющие те или иные функции управления в соответствии с принятым разделением управленческих задач, функций и работ.
- связи – отношения, которые поддерживаются между элементами.

Они бывают:

горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми (между отделами, цехами, управлениями);

вертикальные связи – это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т.е. при наличии нескольких уровней управления (Генеральный директор – начальник цеха – начальник участка – мастер).

Кроме того, связи в управленческой структуре могут носить линейный и функциональный характер.

Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между так называемыми линейными руководителями, т.е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или её структурных подразделений (ректор университета – декан – заведующий кафедрой).

Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

- уровень – горизонталь, определяющая равнозначное по иерархии расположение элементов структуры.

В зависимости от видов деятельности организации, ее масштабов возникают уровни управления по вертикали.

Каждый управленческий орган относится к конкретному объекту управления – группе, бригаде, цеху, заводу и т.д. Структура управления не всегда совпадает с общей структурой организации.

Взяв за основу структуру организации, определяем управленческий аппарат, коллективные органы управления. Отсюда вопрос: сколькими подчиненными может управлять руководитель?

Формула В.С. Грайчунаса

$$C = \frac{n 2^n}{2} + n - 1$$

C – количество потенциальных связей

n – количество работников, подчиненных руководителю

Потенциал взаимосвязи

Количество подчиненных	Количество взаимоотношений
1	1
2	5
3	14
4	35
5	84
6	197
7	454
8	1031
9	2312
10	5129

На количество подчиненных влияет:

- вид выполняемой работы, сходство функций (рутинная – больше подчиненных, творческая – меньше),
- сложность функций,
- необходимость в координации (жесткий график написания программного обеспечения для АЭС, риэлтерская деятельность),
- уровень образования и подготовленности подчиненных,
- географическая близость подчиненных,
- требуемый контакт (в НИИ больше, чем на производстве).

Закономерность: чем больше уровней руководства, тем меньше подчиненных у одного руководителя и наоборот, следовательно, широкая норма управляемости, узкая норма управляемости.

Джоан Вудворд исследовал управленческую структуру 100 фирм. Пришел к выводу:

- количество подчиненных, подотчетных непосредственно президенту компании варьируется от 2 до 18;
- менеджерам среднего звена подчинялись 37 сотрудников;
- нижнего звена от 10 до 90.

Средняя норма управляемости равна 6.

Влияние внешней среды. В управленческой структуре должны быть учтены элементы, отвечающие за связь со сторонними организациями, лицами и т.п.

Как правило, мероприятия по проектированию или изменению состава самой организации (разукрупнение, объединение, слияние с другими организациями и др.) вызывают необходимость соответствующих перемен в структуре управления.

Вопросы для повторения

1. Из чего следует исходить при открытии бизнеса.
2. Что влияет на управленческую структуру организации.
3. Какова норма управляемости по персоналу, от чего она зависит.

Резюме по теме

В разделе были рассмотрены условия, при которых вновь открываемый бизнес может быть успешен. Рассмотрены принципы разработки управленческой структуры организации. Приведены методики расчета нормы подчиняемости для персонала.

Тема 7. Основы системы менеджмента

Цели и задачи изучения темы

Целью изучения темы "Основы системы менеджмента" является информирование слушателей об основах науки - менеджмент.

Задачами изучения темы являются: изучение методологических основ менеджмента, показать инфраструктуру менеджмента, перечислить социофакторы, раскрыть суть этики менеджмента, проанализировать интеграционные процессы в менеджменте, рассмотреть такие категории как "динамика групп", "лидерство", описать методы управление человеком и группой.

7.1. Методы менеджмента

Методы исследования представляют собой систему способов достижения исследовательских целей. Иначе говоря, систему приемов и операций осуществления исследования и обработки его результатов. В основе метода менеджмента лежит диалектический подход. Он позволяет рассматривать управленческие проблемы в их постоянной взаимосвязи, движении и развитии. Это значит, что явления изучаются:

- от простого к сложному,
- от низшего к высшему,
- от конкретного к абстрактному,
- от старого к новому.

Вспомним определение менеджмента – это управление организацией, функционирующей в рыночных условиях, направленное на достижение определенных, намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением методов, функций экономического механизма и психологии людей.

1. Наблюдение. Данный метод опирается на работу органов чувств человека и его предметную материальную деятельность. Основная задача – выявить и зафиксировать поведение объекта познания в естественных условиях, в соответствии с программой исследования. Требования к данному методу:

- плановность;

- целенаправленность;
- активность;
- систематичность.

Результат наблюдения не зависит от воли, чувств и желаний субъекта (наблюдателя) и дает первичную информацию о мире, об объективных свойствах и отношениях реально существующих предметов и явлений. Приборы, используемые в современной науке для наблюдений, только усиливают работу органов чувств, не искажая при этом реальной картины мира.

2. Эксперимент (частный случай наблюдения). Данный метод подразумевает вмешательство в естественные условия существования предметов и явлений:

- исследование свойств объектов действительности в экстремальных условиях;

- проверка искусственно вызванного явления в точно учитываемых условиях (определенная система операций с объектом познания без осложняющих процесс сопутствующих обстоятельств).

Эксперимент повторяем, и может осуществляться как непосредственно с объектом, так и с его моделью.

3. Сравнение. Метод основан на выявлении сходств и различий предметов и явлений действительности. При этом:

- между сравниваемыми предметами, явлениями должна существовать объективная общность;

- сравнение должно осуществляться по наиболее важным, существенным признакам.

4. Измерение. Метод предполагает определение численного значения некоторой величины посредством единицы измерения. Поэтому основные требования к данному методу – точность и наличие измерительных приборов (статистические методы).

5. Аналогия. На основе установления сходства между несколькими предметами по ряду существенных признаков делается умозаключение о наличии у одного из предметов исследования конкретного признака. Основные требования (условия): число общих признаков должно быть как можно большим, признаки должны быть существенными и переносимый признак должен быть связан с общими существенными признаками. Обнаруживая, открывая объективное единство, общность признаков и их проявление у предметов и явлений природы и общества, аналогия дает толчок для высказывания новых предположений о развитии того или иного явления.

6. Абстрагирование. Этот метод предполагает мысленное отвлечение от несущественных свойств, связей, отношений, предметов и одновременное выделение, фиксирование одной или нескольких интересующих исследователя сторон этих предметов. Необходимые условия при использовании метода – конкретность и объективность. Результатом процесса

абстрагирования является построение абстракции в виде теории, закона, гипотезы и т.д., что формирует новое знание о некоторых сторонах изучаемых объектов.

7. Формализация. Метод подразумевает изучение разнообразных объектов путем отображения их содержания и структуры в знаковой форме, при помощи «искусственных» языков (математический, химический и др.). При этом обеспечивается краткость и четкость фиксации знаний, однозначность трактовки терминов, строгость и четкость рассуждений, доказательность выводов. Эффективность метода в значительной степени определяется тем, насколько правильно выявлено главное, сущностное в содержании объекта.
8. Анализ (исследование путем разложения предмета на составные части) и синтез (соединение полученных при анализе частей в нечто целое).
9. Индукция. Это метод умозаключения, при котором на основе эмпирических данных строятся теоретические знания. Здесь движение мысли происходит от менее общих положений к более общим – на основании знания части предметов класса делается вывод о классе в целом. Данный метод имеет прямую связь с опытом и экспериментом.
10. Дедукция. Теоретически обосновывает полученные индуктивным путем выводы, снимает их гипотетический характер и превращает в достоверные знания. Метод подразумевает движение от более общих суждений к частным, использование общих научных положений при исследовании конкретных явлений.
11. Метод восхождения от абстрактного к конкретному. Данный метод позволяет расчленить единый объект, описать его при помощи множества понятий и суждений, превращая в совокупность зафиксированных мышлением абстракций, односторонних определений. Затем происходит движение мысли от абстрактных определений объекта, от абстрактного в познании к конкретному в познании. Восстанавливается исходная целостность объекта, он воспроизводится во всей своей многогранности, но уже в процессе мышления.
12. Идеализация. Для осуществления научного исследования широко используются идеальные объекты, не существующие в действительности. Мысленное конструирование таких объектов и называется идеализацией. С помощью идеализации исключаются те свойства и отношения объектов, которые мешают понять сущность изучаемого процесса. Идеальные объекты позволяют значительно упростить сложные системы; сложный процесс представляется в «чистом» виде, что значительно облегчает выявление существенных связей и отношений, формулирование законов.
13. Системный метод.
14. Метод целевого программирования.
15. Метод экстраполяции – изучение тенденций, динамики исследуемого объекта в ретроспективе и продлении этих тенденций на перспективу. Точность метода тем больше, чем меньше период, в отношении которого метод применяется.

16. Метод оптимизации – выбора наиболее эффективного из возможных вариантов.
17. Сценарный метод – построение нескольких альтернативных сценариев развития событий в зависимости от разного сочетания определяющих их факторов. Обычно: оптимистический, пессимистический, умеренный.
18. Метод группировок – заключается в том, что сложные по своему составу совокупности распределить на группы, однородные по какому-либо существенному признаку. Например, предприятие занимается производством нескольких разнородных видов товаров. Метод позволяет установить прибыльность каждого производства. Или. Определить уровень образования по возрастным группам работающих.
19. Нормативный метод – обязательные к исполнению распоряжения управленческих органов и должностных лиц. Например, Установление на производстве работы в 3 смены; норма амортизационных отчислений, концентрация вредных выбросов в атмосферу.
20. Математическое моделирование – позволяет выявить взаимосвязи в структуре производства и распределения продукции и оценить влияние основных факторов на структурные сдвиги. Т.е. разрабатывается математическая модель, учитывающая связи между всеми определяющими ситуацию факторами. Изменяя значения переменных в модели (например, увеличивая транспортные издержки, изменяя стоимость сырья) руководитель получает количественные выражения значимости каждого фактора, что позволяет представить объективный анализ альтернатив.
21. Методы регулирования поведения людей – убеждения, принуждения, стимулирования и т.п.

При многообразии методов неизбежно возникает проблема выбора наиболее адекватного метода и его оценки с точки зрения перспектив решения конкретных теоретических и практических задач.

7.2. Инфраструктура организации

В каждой организации необходимо наличие инфраструктуры – комплекса элементов, обеспечивающих общие условия функционирования системы. Инфраструктура предприятия включает:

- общее управление,
- планирование,
- финансирование,
- бухгалтерский учет,
- юридическую поддержку,
- информационное обеспечение.

7.3. Интеграционные процессы в менеджменте

Часто управленческие решения принимаются группой сотрудников, то есть используется интеллект ряда специалистов, что повышает качество принятого решения. Интеллект – относительно устойчивая структура умственных способностей. Его важнейшие характеристики:

- глубина – способность проникать в сущность вещей и явлений, понимать причины, глубинные закономерности;
- гибкость – способность переключаться с одной идеи на другую, в том числе противоположную собственной;
- широта ума – способность видеть проблему широко, во взаимосвязи с другими явлениями;
- быстрота – скорость решения задач, способность производить много идей;
- оригинальность – способность производить новые идеи, отличные от общепринятых;
- пытливость – потребность всегда находить наилучшее решение.

Существует широко распространенный тест на IQ, где надо ответить на 40 вопросов за 30 минут.

Основной инструмент интеллекта – мышление – процесс познавательной деятельности человека, установление связей и отношений между познаваемыми объектами.

При необходимости принять решение необходимо исследовать проблему с различных точек зрения, добиться полного понимания всех ее особенностей. Научиться принимать решения очень важно для руководителя, поскольку принятие решения – составная часть управленческой деятельности.

Следует помнить простые правила.

1. Выбор всегда есть.
2. Если рассмотреть проблему достаточно внимательно, то вы увидите себя как часть этой проблемы.
3. представьте себе минусы и плюсы каждого варианта. Минусы – это плата за плюсы варианта.
4. Не сравнивай минусы принятого варианта с плюсами отвергнутого.
5. Ключи к разгадке проблемы – в ней самой. Специфические черты проблемы – это ключи к ее решению.
6. Риск при выборе неизбежен.
7. Реализовать два варианта невозможно. Чем-то придется пожертвовать.
8. Обсуждая свою проблему, помни, что голос собеседника совещательный.
9. Не возвращайся на полпути. Начал дело – иди до конца.

Решение проблем, как и управление, - процесс, включающий последовательность взаимосвязанных этапов. Опыт групповых методов выработки управленческих решений позволяет выделить типовые модели. При рассмотрении конкретной ситуации можно опираться на одну из них.

1. Метод мозгового штурма – один из старейших методов группового решения проблем. Впервые изложен в 1939 г. американским исследователем А. Осборном. Позже появились модификации.

Мозговой штурм – способ работы группы, ориентированный на поиск вариантов решения проблемной ситуации. Главная идея метода – выдвижение возможно большего количества новых вариантов за счет

коллективного интеллекта участников. Для участия приглашаются специалисты из различных областей знаний.

Наилучшие результаты дает при:

- создании новой продукции,
- выявлении способов чего-либо, например, ремонта,
- поиске вариантов действий в "тупиковых" ситуациях.

Этапы реализации метода мозгового штурма следующие.

1. Постановка проблемы осуществляется руководителем группы. Разъясняет суть проблемы, ее основные факторы.

Участники обсуждения стараются:

- четко понять, что даст решение проблемы,
- кому и для чего это необходимо,
- что произойдет, если ничего не менять.

2. Генерация идей – происходит через выдвижение каждым участником обсуждения, опираясь на следующие положения:

- избегай мысли, что проблема может быть решена только известными способами,
- чем больше выдвинуто предложений, тем больше вероятность появления новой и ценной идеи,
- если проблема не поддается решению в целом, попробуйте ее разделить на части,
- требуются не ваши знания, а идеи по решению проблемы (открытия совершают только подготовленные умы),
- не ждите одобрения,
- не думайте о возможных последствиях.

В ходе обсуждения категорически запрещается:

- высказывать критические замечания,
- давать промежуточные оценки,
- иллюстрировать свое превосходство.

Количество идей значительно больше, чем сумма вариантов, предлагаемых специалистами индивидуально, за счет комбинирования идей, стимулирования процесса мышления. Длительность – 15-60 минут.

3. Оценка и отбор идей – выполняется участниками мозгового штурма или специальной группой специалистов. Заведомо неосуществимые предложения отбрасываются, а оставшиеся анализируются.

Организация работы группы в значительной степени зависит от руководителя группы. Все обязаны соблюдать этические нормы. Руководитель группы до начала обсуждения проблемы должен определить основные правила работы:

- определить метод принятия решения (большинство голосов, единогласное решение или другое),
- определить сроки работы группы,
- уточнить метод работы группы (базовую типовую модель группового обсуждения),
- обеспечить равноправное участие,

- определить правило разрешения частных конфликтов.
2. Метод «Дельфи».

Название связано с древнегреческим городом Дельфы, где при храме Аполлона с IX в. до н.э. по преданиям находился Дельфийский оракул. Метод предложен О.Хелмером и Н.Делки (50-е годы XX века). Это метод экспертных оценок. Это многоэтапный метод, предусматривающий изолированное вынесение экспертами своих суждений и дальнейшую многократную их корректировку на базе ознакомления каждого эксперта с суждениями других экспертов до тех пор, пока величина разброса оценок не будет находиться в рамках заранее установленного желаемого интервала варьирования оценок. Достоверность высокая при прогнозировании на период от 1 до 3 лет. Участвуют 10-15 экспертов, их число может доходить до 150.

Достоинства метода:

- наглядность результатов,
- привлечение экспертов по интересующей проблеме,
- анонимность участников.

Недостатки метода:

- значительный расход времени на проведение экспертизы, связанный с большим количеством последовательных повторений оценок,
- необходимость неоднократного пересмотра экспертом своих оценок, вызывающая у него отрицательную реакцию, что сказывается на результатах экспертизы,
- тенденции к консервативным оценкам.

Еще существует группа методов, способствующая решению по расстановке приоритета решаемых задач.

1. ABC-анализ. В 1897 г. итальянский экономист Вильфредо Парето показал неравномерность распределения дохода по регионам Италии. В 1907 году М. Лоренц выявил, что небольшая часть населения производит большую часть национального дохода. «Правило Парето»: ограниченное число (20%) элементов, составляющих явление, на 80% обуславливают его возникновение, т.е. 20% компаний производят 80% объема продукции, 20% компонентов товара составляют 80% его стоимости, 20% исследователей публикуют 80% статей и т.д. Среди элементов, составляющих проблему, только небольшая часть имеет жизненно важное значение, поэтому при изучении проблемы необходимо сфокусировать внимание на значимых элементах и не уделять большого внимания остальным. Опираясь на правило Парето, все задачи разбиваются на 3 части:

- группа А – задачи, имеющие значимость 65% при удельном весе 15%,
- группа В – задачи, имеющие значимость 20% при удельном весе 20%,
- группа С – задачи, имеющие значимость 15% при удельном весе 65%.

Т.е. эта группировка позволяет решать задачи, которых немного, но которые дают большую значимость для итогового результата.

2. Принцип Эйзенхауэра. Все задачи делятся на 3 группы:

- задачи, которые следует выполнить без промедления,
- задачи, для которых следует установить срок выполнения,
- задачи, которые следует передать для решения другим.

3. Уровни решения проблем. Проблема рассматривается с точки зрения различных уровней степени воздействия на нее.

Первый уровень – разрешение проблемы через небольшие организационные изменения, второй – попытка привлечения дополнительных ресурсов для дополнения действующего механизма, без изменения его сложившихся принципов, третий – проблема решается за счет принципиальных изменений правил, принципов, условий, четвертый – привлечение принципиально других областей знаний для изменения условий работы рассматриваемого объекта и его назначения.

7.4. Управление человеком и управление группой

Основа производства – человек, т.е. трудовой ресурс. Его специфические свойства:

- может отказаться от условий труда,
- уволиться,
- бастовать,
- протестовать,
- эффективность его труда может изменяться,
- работник может переучиваться,
- работник территориально привязан,
- взаимозаменяем,
- отзывчив на поощрения и взыскания,
- его нельзя обманывать,
- нуждается в смысле жизни,
- ему необходима свобода, развитие в процессе труда,
- ощущение успеха и т.д.

Многие из этих признаков меняются во времени, поэтому система управления трудовыми ресурсами должна постоянно меняться.

Трудовые ресурсы требуют:

- воспитания,
- обучения,
- содержания,
- затрат на заработную плату, дополнительное материальное поощрение, социальные выплаты.

Состояние трудовых ресурсов характеризуется:

- квалификацией,
- численностью,
- физическим состоянием,
- моральным состоянием.

С квалификацией рабочей силы связаны следующие термины:

- квалификация – степень общей и специальной профессиональной подготовки,
- специальность – вид деятельности в рамках профессии,
- профессия – род деятельности человека, владеющего определенными общими и специальными знаниями и навыками, т.е. характер и содержание труда.

Показателями качества трудовой жизни являются:

- справедливость вознаграждения,
- безопасность труда,
- комфортность условий труда,
- возможность самовыражения,
- правовая защищенность,
- открытость взаимоотношений,
- общественная полезность труда.

Важны для производства и условия жизни человека. Специфические показатели оценки уровня жизни:

- уровень здоровья – средняя продолжительность жизни,
- уровень питания – среднесуточное количество на душу населения килокалорий и грамм белков,
- уровень обеспеченности жильем – количество квадратных метров жилой площади на душу населения,
- уровень культуры населения – среднее число лет обучения населения,
- порог бедности – доход, необходимый для обеспечения потребности личности или семьи,
- минимальный продовольственный набор – часть прожиточного минимума, обеспечивающая только питание,
- индекс уровня жизни – средневзвешенный показатель из частных, выше отмеченных.

Наукой разработаны следующие концепции управления персоналом.

1. Менеджмент исключений – управление путем контроля отклонений и вмешательство руководителя в исключительных случаях. Используется правило разделения труда между сотрудниками и руководителями. Цель разделения – снятие нагрузки с руководителя, работники принимают решения самостоятельно, пока не превысят своих полномочий или не появляются отклонения от ожидаемых результатов. Далее вмешивается руководитель. Недостатки:

- возможна отрицательная мотивация поведения (сокрытие успехов),
- тенденция передачи проблем “наверх” (решите, а я исполню),
- отсутствие обучения и передачи опыта в процессе работы (руководитель оставляет за собой право решать более интересные проблемы).

2. Менеджмент делегирования – управление на основе делегирования ответственности. Решения принимаются на тех иерархических ступенях, где для этого имеется достаточный уровень компетенции. Недостатки:
- работа основана на статичном образе мышления, ориентированна на задачи, а не на постановку целей,
 - недостаточное внимание уделяется мотивации,
 - руководитель может делегировать монотонные, неинтересные задачи,
 - учитываются только вертикальные связи, а не горизонтальные.
3. Менеджмент по цели – управление с помощью согласования цели – наиболее современная концепция. Цели предприятия могут быть достигнуты, когда они распределены между всеми отдельными иерархическими уровнями и между работниками этих уровней. Недостатки:
- процессы по планированию и внедрению требуют значительного времени,
 - высокие затраты на внедрение концепции,
 - определение цели не всегда возможно.

Человек выполняет работу в окружении людей, во взаимодействии с ними. Он не только исполнитель роли в организации, но и член группы, в рамках которой он действует. При этом группа оказывает огромное влияние на поведение человека. А поведение человека, его действия вносят определенный вклад в жизнь группы. Группа состоит из 2-х и более индивидов, имеющих общие цели, выполняющих разные обязанности, зависящих друг от друга, координирующих совместную деятельность, рассматривающих себя как часть единого целого.

Характерными особенностями группы являются следующие:

- члены группы идентифицируют себя и свои действия с группой в целом и тем самым во внешних взаимодействиях выступают как бы от имени группы.
- взаимодействие между членами группы носит характер непосредственных контактов, личного разговора, наблюдения поведения друг друга и т.п.
- в группе наряду с формальным распределением ролей, если таковое существует, обязательно складывается неформальное распределение ролей, обычно признаваемое группой.

Эти и другие роли группового поведения люди выполняют в соответствии с их способностями и внутренним призванием. Поэтому в хорошо функционирующих группах обычно создаются возможности для того, чтобы человек мог вести себя в соответствии со своими способностями к групповым действиям и органично присущей ему определенной ролью члена группы.

Дж. Хоманс высказал предположение, что основное внимание в анализе группы как социальной системы необходимо уделить следующим элементам:

виды деятельности – выполняемые членами группы задания, требующие определенных физических или интеллектуальных усилий, взаимодействия – все виды осуществляемых между членами группы коммуникаций,

сантименты – чувства, эмоции и установки членов группы по отношению друг к другу,

нормы – неформальные, разделяемые и поддерживаемые членами группы, определяющие их поведение правила.

Существует два типа групп: формальные и неформальные. Оба эти типа групп имеют значение для организации и оказывают большое влияние на членов организации.

Формальные группы специально создаются менеджментом для выполнения определенных задач, являются структурными подразделениями в организации. Они имеют формально назначенного руководителя, формально определенную структуру ролей, должностей внутри группы, а также формально закрепленные за ними функции и задачи.

Неформальные группы создаются не распоряжениями руководства и формальными постановлениями, а членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями, привычками и т.п.

Лидерство – побудить людей к высокой мечте, способствовать повышению производительности до самых высоких стандартов, развитию их личности за пределы нормативных ограничений.

Менеджеру в своей работе приходится иметь дело с разными видами групп, но существует нечто общее, некоторые правила, которые могут быть довольно успешно применены на различных группах. Человек в группе занимает всегда вполне определенное социальное положение, соответствующее той роли, которой, по расчетам других членов группы, он будет придерживаться, и которая позволяет им ожидать от него определенного поведения. В соответствии с этим можно выделить людей занимающих такие ролевые позиции в группе, как лидер, "шут", "козел отпущения", "генератор идей" и т.д. Некоторые из этих ролей могут сочетаться в одном человеке, например, "генератор идей" и лидер. Менеджеру необходимо видеть и уметь воздействовать на них. Источники власти мы уже рассматривали.

Перечисленные правила стоит принимать во внимание менеджеру и для их осуществления применять наиболее подходящие в данной ситуации виды власти.

1. Оценка потенциальных возможностей людей и распределение между ними ролевых позиций в группе.
2. Раскрыть значение каждого члена для группы и ее работы.
3. Поставить для группы общую цель, заинтересовать группу.
4. Распределить обязанности, ответственность, власть и средства.
5. Осудить первые трудности с желанием найти их причины.
6. Предложить группе постоянно квалифицировать свою деятельность.

7. Вначале стабилизировать, сплотить группу, создать в ней благоприятный климат, потом имитировать кризис, чтобы люди учились разрешать противоречия и конфликты.
8. Развить коллективное принятие решений.
9. Авторство присваивать группе, но внутри группы отдавать должное каждому в зависимости от его вклада.
10. Разработать отдельные категории оценки работы в группе и следовать им.
11. Вести коллективный и публичный разбор предложений, т.к. каждый человек видит перспективу.
12. Поддерживать в группе главные ценности, уважение к каждому члену, оценку по вкладу, ориентацию на положительное в человеке, гласность, демократизацию, учет индивидуальных особенностей.
13. Раскрывать смысл, значимость работы и ценность каждого в группе, чтобы никто не чувствовал себя отреченным.
14. Когда необходимо децентрализовать власть и предоставить полную самостоятельность всем членам группы.
15. Поощрять инициативу и исключить практику поиска виновного.
16. Важно найти причины и пути устранения ошибки.
17. Не забывать про постоянное повышение квалификации и ощущение перспективы для каждого.
18. Все групповые проблемы разрешать совместно и гласно.
19. Постоянно давать информацию о достижениях группы и каждого чтобы люди знали, что не зря работают.
20. Всем членам группы дать право свободно сообщать любую информацию, выражать любые мнения или сомнения по поводу любого обсуждаемого вопроса.
21. Назначить одного из членов группы на роль человека, защищающего явно неправомерное дело, что поможет быстрее принять правильное решение для всех.
22. Выслушивать различные точки зрения и критику так же спокойно, как и то что совпадает с вашей точкой зрения.
23. Отделить усилия по генерированию идей от их оценки, собрать все предложения, а потом обсудить плюсы и минусы.
24. Выслушивать сначала идеи подчиненных низших рангов, затем рангом выше и только потом излагать свои собственные.

Для управления группой менеджер должен быть человеком большого опыта, житейского и в области психологии управления. Менеджер должен очень тонко чувствовать ситуацию, видеть в человеке его хорошие и плохие стороны и сообразно этому влиять на человека и группу в целом.

Свое влияние на группу можно распространять через ее отдельных членов. Пути этого влияния, и способы управления должны, несомненно, диктоваться ситуацией, хотя у менеджера должен быть свой банк ситуаций, которые являются стандартными, хотя и нельзя недооценивать значение творческого подхода в работе менеджера.

Множественные тесты, опросы, эксперименты доказали, что человека больше всего волнуют два вопроса:

- его здоровье;
- как разбираться в людях, влиять на них.

Интерес к здоровью понятен, а вот почему люди с большим удовольствием занимаются обсуждением поступков других?

Любой человек недоволен своей внешностью, но вполне удовлетворен своим умом. Легче говорить, что надо было бы сделать человеку, чем понять его, убедить в чем-то, повлиять на его поступки.

Общение с людьми - работа менеджера. По выводам Технологического института Корнеги: если специалист в области промышленного производства достиг крупных успехов, то своими достижениями он обязан на 15% своим специальным знаниям, а 85% - своей способности руководить людьми.

Цицерон: "Поэтом рождаются, оратором становятся". Владение правилами устной речи, законами логики, умение говорить коротко и четко совершенно необходимы менеджеру. Самый опытный управленец, готовясь к выступлению:

- продумывает его начало (эффект первых фраз, добиться расположения слушающих),
- целевое содержание речи,
- ее окончание,
- остроумные экспромты, оригинальные речевые находки,
- подбирает аргументы, доводы (самые веские – в начале и конце, более слабые – в середине),
- выбирает стиль и структуру построения речи.

Менеджер должен уметь пользоваться:

- моторной (активной) речью – слышать себя,
- сенсорной (пассивной) речью – т.е. обладать способностью воспринимать и оценивать аргументы своего оппонента.

Важную роль играют ясность и точность речи. Совсем непросто найти слова адекватно, точно отражающие мысль. Например, у писателя есть на это время, у менеджера – нет, речь осуществляется в реальном масштабе времени. Аморфность, вялость мысли, убогий лексикон, низкая общая культура засоряют речь излишними, двусмысленными словами и выражениями. "Э-э-э", "видите ли", "знаете ли", "КАК БЫ" – ужас современной речи людей, причисляющих себя к интеллигенции. Совет античного римского учителя красноречия Квинтилиана: "Говори так, чтобы тебя нельзя было не понять". Краткость – сестра таланта, помогает не только завоевать внимание, но и удержать его. Говорить и писать кратко – большое мастерство. Французский ученый и философ Блез Паскаль: "Я написал длинное письмо, потому что у меня не было времени, чтобы написать короткое". Эмоциональность речи – от вкрадчивости и мягкости до страстной пламенности. М.М. Сперанский: "Под страстным в слове я разумею те места, где сердце оратора говорит сердцу слушателей, где воображение

воспламеняется воображением, где восторг рождается восторгом". Излишний пафос, срывающийся на крик – свидетельствует о дурном вкусе и амбициозности.

Возражения к собственным способностям:

- нет способностей,
- не та внешность,
- дикция плохая.

Пример. Обвиняемый в краже священник, пойман с поличным, признал свою вину, суд присяжных. Адвокат: лицо полукиргизского происхождения "скуластое, угловатое лицо калмыцкого типа с широко расставленными глазами, с непослушными прядями длинных темных волос можно было бы назвать безобразным, если бы его не освещала внутренняя красота... Его движения были подчас неловки, неладно сидел на нем адвокатский фрак, а пришептывание могло портить впечатление от его речи". "Перед вами сидит человек, который тридцать лет отпускал вам на исповеди грехи ваши. Теперь он ждет от вас: отпустите ли вы ему его грехи". Суд оправдал подсудимого. Это был Ф.Н. Плевако по мнению современников – гений в ораторском искусстве, как Пушкин в поэзии.

Каждый должен верить в себя, работать над собой и обязан знать, что сказать и как это сказать. Оценка личности в обществе и объективная самооценка чаще всего зависят от того, где, как и что было сказано, хотя значение поступка, акта, действия неизмеримо важнее. Самая распространенная форма общения – диалог. Специалист в области управления должен:

- уметь формулировать цели и задачи диалога,
- владеть всеми формами делового общения:
 - беседа,
 - спор,
 - полемика,
 - дискуссия,
 - прения,
 - диспут,
 - деловое совещание,
 - "круглый стол",
 - командная деловая игра,
 - переговоры, торги;
- иметь навык доказывать и обосновывать,
- четко аргументировать и ненавязчиво убеждать,
- критиковать и опровергать,
- достигать соглашений, компромиссов,
- корректировать поведение оппонента и его оценки.

Часто используется в менеджменте беседа. Между кем может протекать? Специфика: мужчина – женщина, начальник – подчиненный, старший – младший. Профессионализм, хорошее воспитание, высокий уровень интеллекта, знание правил этикета позволяют избежать пошлости,

стереотипа в выборе тем и в манере ведения беседы. Никогда не следует быть абсолютно уверенным в силе своей аргументации, и что еще опаснее, недооценивать ум и профессионализм оппонента. Навязчивость, неумеренный пафос, панибратство, скрытые угрозы, шантаж обычно дают обратный эффект ожидаемому, вызывают явное и скрытое противодействие.

Что касается делового разговора, то его цель – достижение соглашения на основе обмена информацией, определение позиций или получение дополнительных сведений по существу возникшего вопроса. Деловому разговору предшествует длительный период раздумий, изучение ситуации, позиции оппонента, возникновение желания обсудить с ним возникшую проблему. Надо подготовить собеседника к общению: создать атмосферу доверительности, начать с общих положений, которые не могут вызвать у собеседника отрицательных реакций. Неудачи:

- если решение обсуждаемой проблемы будет зависеть не от объективных критериев, а от межличностных симпатии или антипатии, т.е. обсуждается не проблема, а ее носитель;
- если один из участников непоколебимо убежден в своей абсолютной правоте.

Деловые переговоры подчиняются жестким законам формальной логики, установленным требованиям делового этикета и правилам культуры общения.

Законы логики.

1. Закон тождества: предмет рассуждения, мысли должен оставаться неизменным. Закон требует, чтобы при обсуждении любой проблемы все понятия и суждения носили однозначный характер, исключая двусмысленность и неопределенность. Например, "Добились значительных успехов".
2. Закон противоречия: два высказывания не могут быть одновременно истинными, если одно из них утверждает, а другое отрицает одно и то же. Применение этого закона помогает обнаружить и доказать противоречия в высказываниях оппонента, что в итоге разрушает всю систему его аргументации. Например, "Интересы нашей компании превыше всего. Интересы вашей компании превыше всего".
3. Закон исключенного третьего: из двух противоречащих друг другу суждений, одно ложно, а другое истинно, третьего не дано. Важно понимать, что если одно из противоречащих друг другу суждений истинно, то другое суждение всегда будет ложным; искать третье, несуществующее суждение бессмысленно. Например, "Наша фирма конкурентоспособна. Наша фирма не является конкурентоспособной".
4. Закон достаточного основания: всякая истинная мысль должна иметь достаточное основание. Суждение может быть принято только в том случае, если оно достаточно обосновано, ничего нельзя принимать на веру. Например, "Бог есть".

Аргументация всегда присутствует в деловых переговорах. Часто стороны используют методы логической диверсии:

- аргумент к невежеству. Желая навязать любым путем свое мнение, не имеющее логического подтверждения, пользуются неосведомленностью, неопытностью собеседника;
- аргумент к выгоде. Решение навязывают исходя из сиюминутной выгоды, не заботясь о последствиях;
- аргумент к здравому смыслу. Предлагаемое решение якобы разумно, ведь так поступать принято, так поступают все и всегда;
- аргумент к авторитету. Используется ссылка на мнение уважаемого лица или на коллективный авторитет;
- аргумент к силе. Вместо логического обоснования тезиса прибегают к методам экономического, административного или физического давления;
- аргумент к состраданию. Попытка добиться желаемого решения, обращаясь к чувству жалости, сострадания, ссылаясь на права человека;
- аргумент к верности. Навязываемое решение обосновывается понятиями порядочности, верности своему слову, личности, организации.

Важно понять необоснованность аргументов оппонента, но еще более важно уметь опровергнуть его доводы и противостоять методам логической диверсии. Опровержение направлено на разрушение системы аргументации путем установления ложности и необоснованности выдвигаемых тезисов. "Факты убедительно подтверждают, что..." без приведения фактов; "Всем ясно..." кому и почему, кто все?

Рекомендации о методах ведения деловой полемики:

- четко формулировать, понимать поставленную цель;
- заранее готовиться к полемике (экспромты, самонадеянность дают, как правило, печальные результаты);
- знать силу и слабость противоположной стороны;
- в ходе аргументации пользоваться только теми аргументами, понятиями, которые понимаются одинаково (т.е. соблюдать законы логики);
- говорить не только о достоинствах своих предложений, но и коснуться их слабых сторон. Такая объективность делает выдвигаемые аргументы более убедительными;
- иногда полезно применить метод "от абсурда", например, "допустим этот аргумент верен, но тогда...";
- демонстрировать свое уважение и симпатию к оппоненту, друга убедить легче, чем врага;
- не стремиться быстро убедить оппонента, лучше идти к согласию постепенно.

Успех переговоров зависит от самых разных факторов: костюм, настроение, время суток, количество участников, актуальность темы, место встречи. Ошибки:

- слишком вызывающее и хвастливое поведение,
- необоснованные перерывы в деловых совещаниях,

- злоупотребление показным гостеприимством (алкоголь, деликатесы, навязывание неформальных отношений),
- ненаделение представителей фирм необходимыми полномочиями,
- длительные сроки ведения переговоров,
- необязательность при ведении переговоров и подготовки к ним (опоздания, неявки, несоблюдение уже достигнутых договоренностей),
- слабая подготовленность в области менеджмента и маркетинга, плохое знание конъюнктуры рынка.

Деловые переговоры должны быть закончены определенными договоренностями, в остальных случаях – провал.

Что касается спора, то рождается ли в нем истина? Зачастую – нет, поскольку целью спора является не поиск решения спорной проблемы, а утверждение, отстаивание собственного, несомненно, единственно верного мнения по данному вопросу. Веская аргументации, установление каких-либо правил и процедур считаются спорящими совершенно излишними, а логика спора часто ведет к конфликту. Каждый новый аргумент в споре направлен на отрицание довода оппонента, часто в пылу полемики забывается и сам спорный тезис, появляются новые непримиримые позиции. В споре применяются любые способы опровержения: отрицание тезисов оппонента, конфликтность, антагонистичность мнений, но не поиск компромисса. Результат: кто напористее, наглее, громогласнее – тот побеждает, стороны расстаются с неприязнью друг к другу.

Часто у воспитанного человека возникает душевная борьба – ударить похлеще словом противника, поставив под удар будущие отношения, или ретироваться с поля сражения, вроде бы побежденным. Быстрый уход – это возможность сохранения собственного достоинства. Совет Аристотеля – никогда не спорьте с глупцом, даже если ваша позиция выигрышная – себя уронить. Если нет возможности уклониться от спора, то надо следовать нескольким правилам:

- позиция должна быть активной, чтобы оппонент должен был оправдываться, давать пояснения и отвечать на вопросы;
- каждый этап спора должен приносить тактические преимущества;
- обращаться с заявлением не к активному участнику спора, а к неформальному лидеру противоположной стороны, что может привести к микроконфликту в лагере оппонента;
- смещать акценты в оценке позиции противника;
- при равных позициях уметь самому сделать первый шаг к соглашению и достойно выйти из спора.

7.5. Социофакторы и этика менеджмента

Одним из требований к оптимальному и социально ориентированному менеджменту является соблюдение этики и учет социофакторов в процессе управления. Поэтому при поиске решения проблем в менеджменте необходимо в структуру управления встраивать

ценностный элемент – этику, который регулирует неформализованные действия по управлению объектом.

Этика (от греческого Ethos - обычай, нрав) - учение о морали, нравственности. Термин "этика" впервые употребил Аристотель (384-322 до н.э.) для обозначения практической философии, которая должна дать ответ на вопрос, что мы должны делать, чтобы совершать правильные, нравственные поступки.

Мораль (от латинского moralis - нравственный) - это система этических ценностей, которые признаются человеком. Мораль - важнейший способ нормативной регуляции общественных отношений, общения и поведения людей в самых различных сферах общественной жизни - семье, быту, политике, науке, труде и т.д.

Важнейшими категориями этики являются: "добро", "зло", "справедливость", "благо", "ответственность", "долг", "совесть" и т.д. Нормы морали получают свое идейное выражение в общих представлениях, заповедях, принципах о том, как должно себя вести. Мораль всегда предполагает наличие определенного нравственного идеала, образца для подражания, содержание и смысл которого меняются в историческом времени и социальном пространстве, т.е. в различные исторические эпохи и у разных народов. Однако в морали должное далеко не всегда совпадает с сущим, с реально существующей нравственной реальностью, фактическими нормами поведения людей. Более того, на всем протяжении развития морального сознания внутренним стержнем и структурой его изменения является противоречиво-напряженное соотношение понятий сущего и должного.

По убеждению Ю.Г. Одегова, организации должны направлять часть своих ресурсов и усилий на пользу местных сообществ, в которых функционируют предприятие и его подразделения, и общества в целом. Для успешного управления организация должна уметь приспосабливаться и откликаться на проблемы, возникающие в социальной среде, чтобы сделать эту среду более благожелательной к организации. Расходы на социальную ответственность оправданы улучшением отношения общественности к фирме.

Организации должны анализировать собственные прямые действия и окружающую их среду и выбирать такие программы социальной ответственности, которые помогут этой среде в наибольшей мере. Не следует думать, будто на социально ответственное поведение способны только крупные организации. Организация по уборке мусора или предприятие, торгующее пиццей и ставшее спонсором детской спортивной команды, и мелкое обрабатывающее предприятие, которое разрешает школьникам экскурсии для ознакомления с его работой, - все они являются социально ответственными.

Тем не менее, не подлежит сомнению, что прибыль важна для выживания предприятий. Для любого предприятия на первом месте стоит выживание и только потом — проблемы общества. Если предприятие не

способно вести дело с прибылью, вопрос о социальной ответственности отпадает. Но как бы то ни было, организации должны вести свои дела в соответствии с общественными ожиданиями.

Организация должна действовать ответственно и в согласии с заботами и надеждами широкой публики. Эта точка зрения отражена в следующем высказывании Эдуарда Дж. Харнеса, главы фирмы «Проктер энд Гэмбл»: «Руководство компании обязано использовать весь свой талант, чтобы отдавать наивысшие приоритеты прибыли и развитию. Однако ему нужно также иметь достаточно широкие взгляды, чтобы в интересах своей компании осознать важность выполнения компанией любого разумного ожидания, сформировавшегося по отношению к ней внутри местного сообщества и различных заинтересованных слоев общества. Открытое признание приоритетов и социально ответственное поведение обеспечивают компании достижение важных вторичных целей. Прибыльность и развитие идут бок о бок с честным отношением к работникам, потребителям всех уровней и местному сообществу».

Чтобы сделать выбор в пользу правильного поведения, важно иметь начальное представление об этике. Как мы говорили выше, этика имеет дело с принципами, определяющими правильное и неправильное поведение. Однако этика бизнеса затрагивает не только проблему социально ответственного поведения. Она сосредоточена на широком спектре вариантов поведения управляющих и управляемых. Более того, в фокусе ее внимания – и цели, и средства, используемые для их достижения теми и другими. Например, многие люди считали неэтичным ведение компаниями дел с Ираном вследствие жесткой политики, проводимой этой страной. Мнение этих людей являлось результатом действий правительства Ирана, нарушивших ценностные представления людей об отношении к индивидам в обществе.

Другой пример сомнительной этики представлен действиями корпорации «Менвилл», которая десятилетиями блокировала данные, свидетельствовавшие о том, что вдыхание асбестовой пыли убивает рабочих фирмы. Суд штата Нью-Джерси в конечном счете установил, «что корпорация «Менвилл» сознательно и хладнокровно приняла деловые решения о неприятии защитных или восстановительных для здоровья мер в полном пренебрежении к правам других людей». Суд потребовал, чтобы компания перевела 80% своих акций в соответствующий фонд для выплаты из него компенсаций многим людям, предъявившим иск. Рассматривая это дело, Сол Геллермен указывал: «Как ни смотреть, компанию погубило несоблюдение корпоративной этики. Случай фирмы «Менвилл» выявляет четкую линию, разграничивающую приемлемое и неприемлемое поведение руководства. Руководители должны выдерживать равновесие - блюсти интересы компании, но не преступать границ того, что при взгляде извне представляется недопустимым».

Помимо старших руководителей, любое лицо в организации может также действовать неэтично. Рассмотрим следующие ситуации. Некоторые

работники ведут из конторы междугородные телефонные разговоры по личным вопросам. Следует ли и другим работникам делать то же самое? Если имеется возможность использовать для себя лично то, что предназначено для конторы, и унести это домой. Следует ли использовать эту возможность? Вот всего несколько этических дилемм, с которыми каждый человек может столкнуться на работе. Следует подчеркнуть, что в этих примерах нет речи о нарушении закона, однако, соответствующие действия могут быть расценены многими как неправильные.

Нарушение закона – это всегда неэтичное поведение? По данным исследований с середины 70-х гг. около 2/3 из числа 500 крупнейших американских компаний в той или иной форме вели себя противозаконно. Опросы общественного мнения показали, что по мнению широкой публики приверженность этичному поведению в США падает. Согласно одному опросу, 65% американцы считают, что общий этический уровень в стране снизился за последнее десятилетие и только 7% американцев полагают, что он повысился.

Еще одно исследование, охватившее 15-летний период, показало, что руководители предприятий стали более цинично, чем 15 лет назад, относиться к этике поведения руководства в целом. К причинам расширения неэтичной практики ведения дел руководители предприятий относят:

- 1) конкурентную борьбу, которая оттесняет на обочину этические соображения;
- 2) усиливающееся стремление указывать уровень прибыльности каждые 3 месяца, т.е. в квартальных отчетах;
- 3) неудачи с обеспечением должного вознаграждения руководителей за этичное поведение;
- 4) общее снижение значения этики в обществе, что исподволь извиняет неэтичное поведение на рабочем месте;
- 5) нажим со стороны организации на рядовых работников в целях нахождения ими компромисса между собственными личными ценностями и ценностями управляющих.

Существование этой последней причины подтверждается результатами проведенного более 20 лет назад исследования, в котором было установлено, что основное влияние на принятие неэтичных решений служащими имело поведение их руководителей. В широком смысле «то, что делает, и как ведет себя хозяин» - основной фактор влияния на поведение подчиненного. Таким образом, ведя себя этично, вы как руководитель можете заметно влиять на этику поведения своих подчиненных.

Организации предпринимают разные меры в целях повышения характеристик этичности поведения руководителей и рядовых работников. К таким мерам относятся:

- разработка этическим нормативов,
- создание комитетов по этике,
- проведение социальных ревизий,
- обучение этичному поведению.

Этические нормативы описывают систему общих ценностей и правила этики, которых, по мнению организации, должны бы придерживаться ее работники. Этические нормативы разрабатываются в целях достижения миссии фирмы, создания нормальной этической атмосферы и определения этических рекомендаций в процессах принятия решений. Этика бизнеса на международном уровне. Становится все очевиднее, что, действуя в собственных интересах, многонациональные корпорации должны рассматривать себя в качестве посредников в обменах, обуславливающих экономическое и социальное развитие. Желая или не желая этого, такие корпорации часто решающим образом и длительно воздействуют на другие страны. Влияние на местную культуру, институты, религию и образ жизни следует поэтому тщательно оценивать. Этические моменты должны обязательно стать важнейшим элементом процесса планирования. Проблемы, создаваемые поведением многонациональных корпораций в отсутствие такого анализа, становятся объектом регулирования со стороны правительства страны-хозяина или более крупных регулирующих органов (например, ООН), наделенных региональными или всемирными полномочиями. Поэтому в интересах каждой многонациональной организации установить единые этические принципы по операциям во всех регионах мира, причем на возможно более высоком уровне, и неукоснительно и сознательно следовать им.

Внимание страны к этике возрастает с ростом уровня экономического благосостояния. К вариантам поведения, обычно запрещаемым этическими нормативами, относятся:

- взятки,
- вымогательство,
- подарки,
- выплата соучастнику части незаконно полученных денег,
- конфликт на почве столкновения интересов,
- раскрытие секретов компании,
- использование информации, полученной в доверительной беседе от членов «своей» группы,
- незаконные выплаты политическим организациям,
- противоправное поведение ради интересов фирмы.

Обычно организации доводят этические нормативы до своих работников в виде печатных материалов, хотя некоторые создают рабочие группы по этическим нормативам. Некоторые организации создают постоянные комитеты по этике для оценки повседневной практики с точки зрения этики. Почти все члены таких комитетов – руководители высшего уровня. Некоторые организации не создают таких комитетов, но нанимают специалиста по этике бизнеса, называемого адвокатом по этике. Роль такого адвоката – выработка суждения по этическим вопросам, связанным с действиями организации, а также выполнение функции «социальной совести» организации.

Существуют в бизнесе и социальные ревизии. Социальные ревизии могут проводиться для оценки и составления отчетов о социальном влиянии действий и программ организации. Сторонники социальной ревизии полагают, что отчеты такого типа могут свидетельствовать об уровне социальной ответственности организации. Хотя некоторые компании пытались воспользоваться принципами социальной ревизии, но проблемы измерения прямых издержек и выгод от реализации социальных программ пока не решены. Рассматривая текущее состояние метода социальной ревизии, профессор Ли Престон указывает, что метод «пережил период повышенного интереса и быстрого развития, достиг пикового состояния, лишившись кое-где исходных целей, и, в конечном счете, институционализировался в формах несколько менее амбициозных, чем предсказывали наиболее активные его последователи».

Единственные заметные следы этой активности, сохранившиеся до сегодня, - это почти универсальные, но в высшей мере избирательные «социальные разоблачения», содержащиеся в годовых отчетах ведущих корпораций и в ежегодных обзорах журналов с перечнем наиболее и наименее уважаемых компаний, для оценки действий которых используется среди прочего индекс «ответственности перед сообществом и средой обитания» в качестве элемента совокупной схемы ранжирования.

Обучение этичному поведению. Еще один подход, используемый организациями для повышения показателей этичности поведения. Работников знакомят с этикой бизнеса и повышают их восприимчивость к этическим проблемам, которые могут перед ними возникнуть. Встраивание этики как предмета в курсы обучения бизнесу на университетском уровне является еще одной формой обучения этичному поведению, благодаря чему обучающиеся начинают лучше понимать эти проблемы.

Согласно исследованию Центра этики бизнеса, «корпорации гораздо более озабочены этикой сегодня, чем в прошлом, они предприняли конкретные шаги по внедрению этики в свою практику». При этом ежедневные газеты изобилуют примерами неэтичного и противоправного поведения работников организаций любого типа; однако мы полагаем, что сами организации не испытывают недостатка в противоположных примерах этических действий своих сотрудников. Продолжая внедрять различные программы и методы, о которых мы говорили выше, и добиваясь, чтобы руководители высокого уровня служили ролевыми моделями надлежащего этического поведения, организации повышают свои этические стандарты.

Бизнес – это постоянное общение. В этом противоречии между должным и сущим заключена и противоречивая сущность мотивации общения. С одной стороны, он стремится вести себя нравственно должным образом, а с другой, - ему необходимо удовлетворить свои потребности, реализация которых очень часто связана с нарушением нравственных норм.

Этот внутренний конфликт между возвышенным идеалом и практическим расчетом, нравственным долгом и непосредственным желанием существует всегда и во всех сферах жизни. Но особенно

напряженно он проявляется в этике делового общения, потому что именно в этом виде общения основной предмет, по поводу которого оно образуется, является внешним для индивидов.

Общение – процесс взаимодействия общественных субъектов: социальных групп, общностей или личностей, в котором происходит обмен информацией, опытом, способностями и результатами деятельности. Общение выступает как способ бытия общества и человека. Именно в процессе общения происходят социализация личности и ее самореализация.

Специфика делового общения обусловлена тем, что оно возникает на основе и по поводу определенного вида деятельности, связанной с производством какого-либо продукта или делового эффекта. При этом стороны делового общения выступают в формальных (официальных) статусах, которые определяют необходимые нормы и стандарты (в том числе и этические) поведения людей. Как и всякий вид общения, деловое общение имеет исторический характер, оно проявляется на разных уровнях социальной системы и в различных формах. Его отличительная черта — оно не имеет самодовлеющего значения, не является самоцелью, а служит средством для достижения каких-либо других целей. В условиях рыночных отношений — это, прежде всего, получение максимальной прибыли.

С учетом всего сказанного этику делового общения можно определить как совокупность нравственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение и отношения людей в процессе их производственной деятельности. Она представляет собой частный случай этики вообще.

Вопросы для повторения

1. Какие, на ваш взгляд, методы менеджмента получили наиболее широкое распространение.
2. Напишите программу проведения мероприятия по решению любой проблемы с помощью метода мозгового штурма.
3. Разработайте список правил, которыми следует руководствоваться менеджеру при работе с подчиненными.
4. Охарактеризуйте этику менеджмента.

Резюме по теме

В разделе перечислены и рассмотрены методы менеджмента, учитывающие, что их применении связано, в том числе, и с воздействием на людей. Приведены технологии применения метода мозгового штурма, метода Дельфи, методов по установлению очередности выполнения порученной работы.

Тема 8. Функции менеджмента

Цели и задачи изучения темы

Целью изучения темы "Функции менеджмента" является ознакомить слушателей с функциями менеджмента, раскрыть их суть.

Для достижения этой цели необходимо раскрывается суть природы и состав функций менеджмента, организационных отношений в системе менеджмента, описать формы организации системы менеджмента. Особое место следует уделить мотивации деятельности работника, регулированию и контролю в системе менеджмента.

8.1. Общие положения о функциях менеджмента

Различные авторы выделяют различное количество функций в менеджменте, но большинство сходится в том что, без перечисленных ниже нельзя обойтись. Итак, в менеджменте определены следующие функции.

1. **Планирование.** Руководство фирмы определяет стратегические цели и задачи, принимаются стратегические и оперативные решения по ним, определяет способы и сроки достижения запланированного, необходимые материальные, денежные и трудовые резервы и ресурсы, исполнителей и ответственных лиц.
2. **Организация.** Этот процесс осуществляет на основе принятых решений о начале деятельности. Он охватывает вопросы организационной структуры, кадровые, распределения полномочий и ответственности, определение деловых партнеров и производственных связей, проведения необходимых деловых переговоров, представительства, приема делегаций, организации рекламы.
3. **Мотивация.** Стимулом к труду является материальное поощрение - высокая заработная плата, премии, а также моральное поощрение, духовный комфорт, удовлетворение трудовым процессом и его результатами.
4. **Контроль.** Проверка выполнения обязанностей, контроль качества продукции, финансовый контроль, технический и технологический контроль, естественно с применением мер по устранению выявленных недостатков.

8.2. Функция планирования

Планирование не может быть осуществлено без прогнозирования. Огюст Конт: "Знать – чтобы предвидеть, предвидеть – чтобы управлять". Для осуществления любого вида трудовой деятельности, принятия управленческих и хозяйственных решений необходимо предвидеть, как будет изменяться в будущем эта сфера деятельности и реагировать на принятые решения. Предвидение социальных, экономических, экологических и др. последствий принимаемых действий является непременным условием их успеха, особенно в быстро меняющейся обстановке. На протяжении десятилетий отработывались практически приемы предвидения будущего, которые со временем были обобщены специализированной отраслью научных знаний – прогностикой.

Открытие закономерностей и тенденций развития той или иной отрасли – важнейшая функция любой науки. Если прогностическая функция науки ослабевает, реальная траектория движения резко и непредсказуемо отклоняется от прогнозируемой, следовательно надо менять парадигму (систему научных взглядов, являющихся основой для принятия решения). Традиционный метод предвидения будущего – экстраполяция сложившихся в прошлом тенденций, результатов практического опыта и наблюдений. Он широко применяется в управлении. Однако он не пригоден и дает ошибочные прогнозы в кризисные моменты.

Классификация типов предвидения выглядит следующим образом.

1. Предвидение событий не регулярных, протекающих без определенной правильности. Это предсказание конкретного события и степени его интенсивности – прямой прогноз события или косвенный, связанный с наступлением другого, более известного события (ГКО).
2. Предвидение событий, которые в своем ходе обнаруживают более или менее правильную повторяемость или цикличность (колебания цен на сельхоз продукцию)
3. Предвидение развития тех или иных общих тенденций (рост, спад развития отрасли). Характеризуется длительным временным периодом, более достоверен, может служить фоном для первых двух.

Основа предвидения – статистические данные, логический анализ, в том числе индукция, дедукция. Прогнозы не являются самоцелью, они – необходимый этап для обоснования среднесрочной и долгосрочной стратегии, разработки перспективных планов. План – не только предвидение, он одновременно и программа действий, но план без всякого предвидения – ничто.

Система прогнозов состоит из следующих элементов.

1. Объект (внешние, внутренние)
 - изменение спроса населения на выпускаемый продукт, развитие отрасли (отдельных технологий) (внешний)
 - демографические процессы (изменение численности работающих, структура работающих, уровень образования) (как внешний, так и внутренний)
 - динамика прибыли, убытков, потребность в сырье, фонде заработной платы (внутренний)
2. Горизонт
 - краткосрочные – 1-2 года или неделя (курс акций)
 - среднесрочные – 3-5 лет
 - долгосрочные – 10-20 лет
 - сверхдолгосрочные – 40-50 лет – дают представление об общих тенденциях развития
3. Характер
 - на уровне всей организации
 - на уровне отдельного подразделения

- проблемные (снижение уровня вредности, привлечение специалистов рабочих профессий)

Существуют следующие методы прогнозирования.

1. Экстраполяционный – изучение тенденций, динамики исследуемого объекта в ретроспективе и продлении этих тенденций на перспективу. Нужен для краткосрочных прогнозов
2. Экономико-математические модели. Самый известный «динамический межотраслевой баланс (МОБ)» – позволяет выявить взаимосвязи в структуре производства и распределения продукции и оценить влияние основных факторов на структурные сдвиги
3. Оптимизационные модели – для выбора наиболее эффективного из возможных вариантов
4. Эвристическое моделирование – для прогноза экономической динамики на основе логических умозаключений, использование методов индукции и дедукции, если нет достоверных статистических данных по динамике объекта
5. Сценарный метод – построение нескольких альтернативных сценариев развития событий в зависимости от разного сочетания определяющих их факторов. Обычно: оптимистический, пессимистический, умеренный.

Основой для предприятия может служить прогноз социально-экономического развития РФ, разрабатываемый в соответствии с федеральным законом от 1995 г. «О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития РФ».

На основе прогнозирования выбирается стратегия, на основе стратегии – программа – набор взаимосвязанных мероприятий, обеспеченных ресурсами и позволяющих реализовать намеченные цели в возможно короткие сроки и с относительно меньшими затратами. Впервые программирование на государственном уровне было применено в России – план ГОЭЛРО. При программировании эффект достигается за счет концентрации лучших ресурсов на узком направлении.

Технология программирования состоит из следующих этапов.

1. Выбор объекта программирования

Критерии:

- должен представлять стратегический приоритет
- не должен носить очень широкий характер.

Желательно чтобы формировались пакеты целевых Программ, дополняющих друг друга, а значит, будет получено усиление эффекта.

2. Построение «дерева цели»

По каждой отобранной Программе определяется генеральная цель, конкретизирующие ее цели первого, второго, а если надо и 3-го уровня. Исполнение целей нижнего уровня должно вести к исполнению основной цели. Цели надо формулировать максимально конкретно, избегая «повысить уровень», «расширить», т.к. их нельзя проверить.

3. Обоснование системы мероприятий

Перечень, кто и когда будет выполнять, подготовка кадров, построение сетевого графика исполнения, определение критического пути.

4. Структуризация программы

Определение подпрограмм, блоков проектов, отдельных проектов. Проект – основной кирпичик, из которого строится программа. Он должен обеспечивать определенные программные результаты.

5. Оценка ресурсов (прежде всего на НИОКР и инвестиции) для выполнения проектов

Определить поступления, сроки (собственные средства, кредиты, выпуск акций, бюджетная поддержка). Недостаток ресурсов – уточнение проектов.

6. Определение эффективности программы

Определение возможного объема выпуска, цен и эффективности программируемых продуктов, сроков окупаемости проектов, подсистем и программы в целом. Заведомо убыточные программы и проекты исключаются.

7. Контроль и приемка работ.

Надо осуществить внепрограммный контроль за ходом и исполнением программ с тем, чтобы своевременно вносить коррективы, проводить приемку каждого законченного проекта, сопоставлять результаты с целями.

Сущность плана – целенаправленное распределение ресурсов (трудовых, материальных, финансовых) между различными видами деятельности и распределение полученных продуктов. Планирование бывает двух типов. Централизованное директивное – устанавливаются показатели, достижение которых обязательно. Этот вид планирования используют преимущественно в критических ситуациях: пожар, угроза банкротства. Он позволяет в максимальной степени контролировать ресурсы на важнейших стратегических направлениях. В нормальных условиях сковывает инициативу, не способствует ответственности, гибкой реакции на быстро меняющиеся требования рынка. Индикативное планирование: обобщенные показатели носят ориентировочный характер, не являются строго обязательными директивами, освобождены от чрезмерной детализации, в большей степени связаны с конечным результатом. Индикативное планирование исходит из самостоятельности руководителей подразделений в выборе стратегии и тактики, обеспеченности их ресурсами, ответственности за эффективность принимаемых решений, дает возможность первым руководителям заниматься стратегическим планированием, решать вопросы внепроизводственного сектора.

Функция организации была рассмотрена ранее, в разделе "Теория организации".

8.3. Функция мотивации

Современная теория мотивации берет свое начало в исследованиях создателей и последователей школы психологии и человеческих отношений. Один из основоположников этой школы Элтон Мэйо установил, что высокая

заработная плата и хорошая организация производственного процесса далеко не всегда ведут к повышению производительности труда работников.

Это, на первый взгляд парадоксальное явление, более глубоко изучил Абрахам Маслоу, который в конечном итоге пришел к выводу, что в основе поступков людей лежат не материальные стимулы, а различного рода потребности, которые можно лишь частично или косвенно удовлетворить с помощью денег. Возникновение теории Маслоу позволило понять, что лежит в основе желания людей выполнять определенную работу. Теоретики и практики менеджмента стали понимать, что по-настоящему стимулировать производительность труда работников можно лишь посредством целенаправленного и последовательного удовлетворения их потребностей.

Мотивация - процесс создания условий, оказывающих воздействие на потребности человека и позволяющих направить его в нужную для организации сторону, заинтересовать его в активной и добросовестной работе, старательности при выполнении возложенных на него задач.

Термин «мотивация» происходит от французского «**motif**», что в переводе означает: побудительная причина, повод к тому или иному действию.

Мотивы бывают:

- **внутренними**, порожденными определенным отношением человека к своей деятельности,
- **внешними**, связанными с воздействием на него определенных факторов, существующих независимо от него и приводящихся в действие другими людьми и обстоятельствами. Внешние мотивы называются **стимулами** («стимул» - заостренная палка, которой в древности погоняли животных).

Стимулы могут быть материальными или нематериальными.

Самым распространенным материальным стимулом является заработная плата. В дополнение к заработной плате может устанавливаться вознаграждение работникам предприятий и организаций по итогам годовой работы из фонда, образуемого за счет прибыли, полученной предприятием, организацией. Размер вознаграждения определяется с учетом результатов труда работника и продолжительности его непрерывного стажа работы на предприятии, в организации.

Нематериальные стимулы могут быть выражены в форме поощрения (вознаграждения) и иногда наказания. Они не могут воздействовать на текущее поведение, но задают его будущую линию, и люди прекрасно знают, что их ждет, если они будут относиться к выполнению своих обязанностей надлежащим или ненадлежащим образом.

Особо следует сказать об отрицательном стимулировании - подкреплении или наказании. Конечно, его нужно стремиться всячески избегать, например, своевременно отстраняя человека от работы, если его деятельность создает явную опасность для других людей, его самого, игнорировать нежелательное поведение, отвлекать от него, давать поручения, связанные с достижением позитивных результатов. И если все эти меры не приводят к желаемым результатам - наказывать. Для того, чтобы от

наказания, был эффект, оно не должно рассматриваться как месть, осуществляться в соответствии с объективными критериями, не влиять на обычные взаимоотношения, исключать в будущем дополнительные негативные последствия (например, напоминание).

И материальные и нематериальные стимулы должны применяться в комплексе на основе рационального сочетания. Только таким можно добиться наибольшей эффективности труда работников организации.

Рассмотрим факторы, влияющие на деятельность человека в организации. Подробно это направление в менеджменте исследовал американский психолог и специалист в области экономики труда Ф. Герцберга. Он пришел к выводу, что есть факторы, которые, если их действие недостаточно, лишают человека радости труда, но если их действия направлены на личность, способны вызвать эту радость. Если, к примеру, рабочее место захламлено, темное и непривлекательное, то тяга к труду заметно снижается. Если же оно чистое и в эргономическом отношении безупречно, то уже за счет только этого возникает выраженная мотивация к труду. Герцберг проанализировал факторы, действительно активизирующие трудовую деятельность. При этом особую роль играют ощущение успеха и связанное с ним признание. Очевидна параллель с мотивом самореализации у Маслоу. Не меньшим мотивом, как считает Герцберг, является сам процесс труда: его привлекательность, способность вызывать интерес и представляемая возможность показать себя. Проводя эксперименты и разного рода исследования, Герцберг совместно с другими экспертами выработали 15 критериев мотивирующей организации труда.

1. Любые действия должны быть осмысленными.
2. Большинство людей испытывает радость от работы.
3. Каждый на своем рабочем месте хочет показать, на что он способен.
4. Каждый стремится выразить себя в труде.
5. Практически каждый имеет свою собственную точку зрения на то, как можно улучшить свою работу, ее организацию.
6. Людям нравится ощущать свою значимость.
7. Каждый человек стремится к успеху.
8. Успех без признания приводит к разочарованию.
9. По тому, каким способом, в какой форме и с какой скоростью сотрудники получают информацию, они оценивают, какова их реальная значимость.
10. Сотрудникам не нравится, чтобы решения об изменениях в работе и на рабочих местах, даже если эти решения это позитивны, принимались без их ведома, не учитывая их знания и опыт.
11. Каждому требуется информация о качестве собственного труда.
12. Для всех нас контроль со стороны неприятен.
13. Большинство людей стремятся в процессе работы приобрести новые знания.

14. Сотрудники резко реагируют, если их старания и полученные ими лучшие результаты приводят только к тому, что их еще больше нагружают.

15. Позволяет ли работа быть самому себе шефом?

Каждый, кто в своей управленческой деятельности сталкивается с трудностями, которые, по его оценке, коренятся в том, что сама работа мало привлекательна, должен по этим 15 пунктам проверить, можно ли создать соответствующие условия. Сделать это не всегда просто. Однако иногда для получения существенных результатов достаточно и небольших изменений. Кроме того, вовсе не обязательно соблюдение всех 15 условий, к тому же это и вряд ли возможно. Необходимо локализовать наибольшие трудности и приступить к их ликвидации на базе разработки ощутимой и честной программы действий. Из вышеуказанного можно сделать вывод, что мотивировать сотрудников - значит затронуть их важные интересы, дать им шанс реализоваться в процессе труда.

И еще один прием менеджмента - это сочетание свободы и дисциплины. По сути, речь идет о существовании управления фирмой и максимальной автономии индивида (США). Образцовые компании характеризуются высокой степенью жесткости культурно ориентированной или управляемой системы ценностей. Поэтому, несмотря на предоставляемую автономию, никто не отклоняется далеко от курса. Таким образом, дисциплина (вокруг нескольких разделяемых всеми ценностей) внушает людям доверие, вытекающее из устойчивых ожиданий в отношении того, что действительно важно. Система разделяемых ценностей и жестких правил может обеспечить структуру, в которой практическая автономия будет в порядке вещей.

8.4. Функция контроля

Контроль – это совокупность всех форм деятельности, призванной объективно и качественно проанализировать и оценить работу организации для ее развития или совершенствования исходя из поставленных целей.

Существуют следующие виды контроля.

1. Предварительный контроль.
 - Человеческие ресурсы. Проявляется в анализе деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных обязанностей, отбора работников в «проблемную» группу.
 - Материальные ресурсы. Например, предварительный контроль сырья, обеспечение запасов сырья на предприятии в достаточном объеме.
 - Финансовые ресурсы. Важнейшее средство – бюджет организации.
2. Текущий контроль. Осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Он не проводится буквально одновременно с выполнением самой работы (исключение – технологический процесс), базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения

работы, направленной на достижение желаемой цели. При этом виде контроля широко используется обратная связь.

3. **Заключительный контроль.** Или подведение итогов. Результат – этот вид контроля дает руководству организации информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем: скорректировать планы, сформулировать встретившиеся проблемы и наметить, как их преодолевать в будущем, найти новые виды или качества мотиваций.

Процесс контроля состоит из следующих этапов.

1. **Установление стандартов.**

Опирается на положение, согласно которому стандарты являются элементом планирования. Стандарты – это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению. Т.е. стандарты вытекают из целей, определенных планированием. Например, получить в 2009 году прибыль ... тыс. рублей. Контроль может быть значительно облегчен, если руководство организации выделит небольшое число основных (ключевых) элементов (показателей, критериев) и будет уделять им большую часть своего внимания.

2. **Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами.**

На этом этапе менеджер должен определить, насколько полученные результаты соответствуют его ожиданиям. Одновременно принимается еще одно важное решение: насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов. На этом же этапе дается оценка, которая служит основой для решения о начале действий. Это самый заметный этап контроля, поскольку определяется масштаб отклонений, измеряются результаты, передается информация, которая затем оценивается.

3. **Действие (3 вида).**

Ничего не предпринимать (снижение объема продажи туристических путевок в зимнее время).

Устранить отклонения (поменять структуру управления – значимость товарного знака).

Пересмотреть стандарт (рост цены на бензин – пересмотр цен на производимый товар).

Необходимо соблюдать ниже приведенные рекомендации для проведения эффективного контроля.

1. **Устанавливайте осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками.**

Люди должны чувствовать, что стандарты, используемые для оценки их деятельности, действительно достаточно полно и объективно отражают их работу. Они должны понимать, чем и как они помогают своей организации в достижении ее интегральных целей. В противном случае – обвинение в несправедливости, игнорирование, а то и сознательное нарушение.

2. **Устанавливайте двустороннее общение.**

Если у подчиненного возникают какие-либо проблемы с системой контроля, то у него должна быть возможность, открыто обсудить их, не опасаясь негатива со стороны руководства. Такой разговор увеличит

вероятность того, что работник точно поймет истинную цель контроля. Кроме того, разговор может помочь установить скрытые упущения в системе контроля, неочевидные для ее создателей и высшего руководства.

3. Избегайте чрезмерного контроля.

Руководство не должно перегружать своих подчиненных многочисленными формами контроля, иначе это будет поглощать все их внимание, и приведет к полному беспорядку. Контролеры-руководители не должны проверять работу чаще и тщательнее, чем это необходимо, иначе это будет только раздражать.

4. Устанавливайте жесткие, но достижимые стандарты.

При разработке мер контроля важно принять во внимание мотивацию. Если стандарт воспринимается как нереальный или несправедливо высокий, то он может нарушить мотивы работника. Если стандарт установлен на столь низком уровне, что достичь его не составляет никакого труда, это обстоятельство может оказать демотивирующее воздействие на людей с высоким уровнем потребностей в достижении высоких результатов.

5. Вознаграждайте за достижение стандарта.

Согласно теории ожидания существует четкая взаимосвязь между результативностью и вознаграждением. Если работники не ощущают такой связи или чувствуют, что вознаграждение несправедливо, то их производительность в будущем может упасть.

Практика современного менеджмента свидетельствует о том, что большинство высококвалифицированных специалистов являются людьми творческими и ответственными. Такого рода работники не выносят мелочной опеки, когда руководитель контролирует каждое их действие. Они предпочитают самостоятельно выявлять свои ошибки и исправлять их, добиваясь при этом достаточно высоких результатов. Поэтому основу современного организационного контроля составляет концепция «контроля в исключительных случаях». Применение указанной концепции в практике управления организацией позволяет избежать рутинной повсеместной оценки деятельности работников организации и воспитать в них умение и желание работать самостоятельно и «на совесть». Это позволяет руководству организации достичь сразу две важные цели. Во-первых, повысить качество и эффективность деятельности организации. Во-вторых, удовлетворить потребность сотрудников в уважении и самовыражении.

В отдельных случаях действенным инструментом административного контроля могут служить доклады сотрудников и нижестоящих руководителей. Доклады могут быть информативными (содержат только фактическую информацию без комментариев) или аналитическими (содержат анализ собранной информации).

По способу формализации доклады могут быть устными, письменными, электронными.

1. Устные доклады характеризуются высокой степенью оперативности и применяются в тех случаях, когда необходимо сообщить либо о

повседневных мало значительных событиях, либо о неожиданно возникших серьезных отклонениях.

2. Письменные доклады целесообразно применять для осуществления рутинного контроля в течение продолжительного периода времени.
3. Электронная форма доклада применяется в случаях, когда контролирующее и контролируемое лицо находятся на значительном расстоянии друг от друга.

Обязанность составления доклада обычно возлагается на руководителя рабочей группы или иного структурного подразделения. В системе административного менеджмента часто применяются формализованные системы контроля, когда четко разработаны методика составления доклада и порядок передачи его вышестоящему руководству. Любой доклад должен содержать информацию о:

- идентификации, времени возникновения и степени выявленного отклонения от нормы;
- возможных причинах возникновения отклонения;
- анализе последствий отклонения;
- рекомендациях по устранению отклонения.

Наряду с докладами важную роль в системе оперативного контроля организации играют совещания. Совещания позволяют избежать лишних затрат рабочего времени на составление объемных письменных отчетов и предоставляют руководителю группы возможность быстро получить достоверную оперативную информацию. Совещания могут быть полезны для оценки таких важных нематериальных факторов как психологическая атмосфера в коллективе или состояние имиджа организации.

Ко всем системам контроля независимо от их вида предъявляются определенные требования, соблюдение которых является обязательным. К ним относятся следующие:

- система контроля должна соответствовать целям, задачам и планам организации (направленность на стратегию);
- система контроля должна быть понята и принята руководителями всех уровней управления организации;
- система контроля должна быть экономична, т.е. обеспечивать максимальную эффективность контрольных мероприятий при оптимальных затратах;
- система контроля должна обеспечивать своевременное его осуществление;
- система контроля должна быть гибкой, т.е. обладать способностью быстро приспосабливаться к изменениям во внешней и внутренней среде организации.

Вопросы для повторения

1. Перечислить функции менеджмента.
2. Раскрыть суть каждой функции менеджмента.
3. Привести примеры реализации функций менеджмента.

Резюме по теме

В менеджменте определены четыре основные функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль. Функции взаимосвязаны, их успешная реализация сказывается друг на друге.

Тема 9. Менеджер в системе управления

Цели и задачи изучения темы

Целью изучения темы "Менеджер в системе управления" является ознакомить слушателей с работой менеджера, ее особенностями.

Для достижения этой цели необходимо показать роль централизации и децентрализации в управлении организацией, делегирования полномочий, описать стили управления, рассмотреть процесс коммуникаций и межгрупповых отношений в организации, рассмотреть способы устранения конфликтных ситуаций.

9.1. Общие подходы к работе менеджера

Менеджер – это индивид, выполняющий работу посредством управления другими людьми.

Работу менеджера можно сравнить с работой дирижера симфонического оркестра. Дирижер должен уметь слышать не только звучание оркестра в целом, но и каждого музыкального инструмента. Аналогично, менеджер всегда должен учитывать не только деятельность предприятия как единого целого, но и каждой структурной единицы.

Менеджер должен постоянно задавать себе два взаимосвязанных, вопроса:

- что необходимо улучшить в работе предприятия в целом и какие изменения для этого потребуются внести в те или иные виды деятельности?
- что еще можно усовершенствовать в тех или иных видах деятельности предприятия, и как это повлияет на его общие экономические показатели?

Осуществляя управление бизнесом, управление менеджерами и управление работниками и работой, менеджер обязан сбалансировать и гармонизировать перечисленные процессы. Решение или действие, оптимизирующее выполнение только одной из этих функций в ущерб выполнению остальных, способно лишь ухудшить работу предприятия в целом. Одно и то же решение или действие должно благотворно сказываться на выполнении всех трех указанных функций. Кроме того, задача создания истинно цельной системы требует от менеджера, чтобы при принятии каждого решения он рассматривал эффективность и результаты предприятия в целом, учитывая одновременно всю совокупность разнообразных действий, позволяющих добиться необходимой эффективности.

Вторая специфическая задача менеджера заключается в гармонизации каждого своего решения и действия с кратко- и долгосрочными планами предприятия. Принося в жертву хотя бы один из этих аспектов (краткосрочный или долгосрочный), менеджер неминуемо ставит под угрозу

деятельность всего предприятия. Иными словами, вглядываясь в даль, менеджер никогда не должен забывать о том, что творится у него непосредственно под ногами. Что бы ни делал менеджер, его действия должны быть целесообразны как в долгосрочной перспективе, так и с точки зрения краткосрочных целей предприятия. И уж если он не в состоянии гармонизировать этих два временных аспекта, их необходимо, по крайней мере, попытаться сбалансировать. Менеджер должен тщательно просчитать, в какой мере он может позволить себе принести в жертву долгосрочные перспективы предприятия, пытаясь защитить его ближайшие интересы, или наоборот — чем можно пожертвовать сегодня во имя более благополучного будущего. Разумеется, жертва в любом случае должна быть минимальной, а ущерб, вызванный ею, нужно ликвидировать как можно быстрее. И опять возвращаемся к тому, что менеджер отвечает как за работу предприятия в целом, так и за надежное функционирование каждого из его компонентов.

Основными качествами менеджера являются следующие.

1. Дальновидность и способность эффективно, с наименьшими потерями реализовать увиденную цель.
2. Умение руководить людьми и ресурсами.
3. Умение подняться после падения.
4. Результативность.
5. Лидерство – искусство влиять на людей, вдохновлять их на то, чтобы они по доброй воле стремились достичь неких целей.
6. Способность к обучению.
7. Коммуникационная компетентность.
8. Аналитические навыки.
9. Умение собирать команду, работать не по закону Брэдбери, когда подбираешь людей по потенциалу ниже себя.

Каждый менеджер является приверженцем выбранного им стиля управления. Стиль управления – это манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая влиять на них и заставлять делать то, что данный момент необходимо. Он отражает:

- методы работы руководителя,
- организацию деятельности, взаимодействия в коллективе,
- приоритеты, позиции администрации,
- преобладающую систему ценностей,
- тип культуры.

Исторически первым и до сегодняшнего момента, видимо, наиболее распространенным на практике является авторитарный стиль, считающийся универсальным. Он основывается на отдаче подчиненным в приказной форме распоряжений без всяких объяснений их связи с общими целями и задачами деятельности организации. Применяющий его руководитель отдает предпочтение официальному характеру отношений, выдерживает между собой и подчиненными дистанцию, которую те не имеют права нарушать. Но ему нужно обладать достаточной властью, чтобы навязывать свои решения другим.

Во многом противоположен авторитарному демократический стиль руководства, который апеллирует к высшим уровням потребностей. Настоящий демократический руководитель:

- пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными,
- избегает навязывать им свою волю,
- вовлекает в принятие решений,
- предоставляет свободу формулировать собственные цели на основе целей организации, что повышает степень мотивации к работе,
- и в то же время осуществляет довольно жесткий контроль за ними.

Таким образом, демократическое руководство характеризуется разделением власти с участием подчиненных в принятии решений.

Там, где речь идет о необходимости стимулирования творческого подхода исполнителей к решению поставленных задач, наиболее предпочтителен либеральный стиль управления. Его суть в том, что руководитель:

- ставит перед исполнителями проблему,
- создает необходимые организационные условия для их работы,
- определяет ее правила,
- задает границы решения,
- а сам отходит на второй план, оставляя за собой функции консультанта, эксперта, оценивающего полученные результаты.

Группа же имеет полную свободу принимать решения и контролировать собственную работу.

Имея в виду, что стиль работы, принятый руководителем, может быть постоянным в каких-то ситуациях, необходимо учитывать, что при изменении ситуации возможна адаптация и корректировка способа воздействия на подчиненных.

Некоторые характеристики знаний руководителей разного уровня

	Вид знания	Top (%)	Midd (%)	First (%)
1.	Профессиональные	30	30	40
2.	О человеке	40	50	50
3.	Концептуальные	30	20	10

Некоторые руководители взбираются по лестнице своей карьеры в организации только для того, чтобы потом упасть. Приведем пять причин неудач в карьере руководителей.

1. Их толкает вверх потребность получать более высокое жалование. Очень часто целью горе-руководителей является не достижения их подразделений, а то, что нужно сделать для получения более высокой зарплаты.
2. Их слишком волнуют символы их положения. Если руководитель во что бы то ни стало стремится обзавестись символами своего статуса – кабинетом, машиной, домом руководителя – дурной знак.

3. Их волнуют прежде всего собственные персоны. Когда есть возможность воздать должное работе подчиненного или присвоить заслугу самому, неуспешный руководитель быстро присваивает все лавры себе.
4. Они самоизолируются. Плохой руководитель рано или поздно изолирует себя от других. Он занят своей персоной и любит проводить время в одиночестве, постепенно теряя всякое общение с окружающими и подчиненными.
5. Он скрывает мысли и чувства. Подчиненные хотят и должны знать, что думает и чувствует их руководитель.

Сложно составить портрет эффективного руководителя, но к некоторым выводам можно прийти. Управление эффективно, когда оно подчиняет обстоятельства, а не вытекает из них. Невозможно вывести качества успешного менеджера. Только 5-6% рождены руководителями. Что может влиять? Биографические характеристики. Устройство на работу в 25-45 лет. Средний возраст президента крупной компании Япония – 63, США – 59 (лимит президентства – 65 лет). Главное качество топ-менеджеров – здоровье, поскольку работа до 60 часов в неделю. Среди бизнесменов малого и среднего бизнеса в США – 53% женщины. Образование безусловно, прямая зависимость. Способности (врожденные) – общий интеллект: нет прямой зависимости, нужны средние возможности, т.к. отличники часто замыкаются в себе, часто обнаруживают яркие способности, но в одной области. Способности (приобретенные) – специфические знания и умения, приемы управления, управленческая компетенция. Этому надо и можно учиться.

Скорее достигнут успеха люди, обладающие следующими личными качествами.

1. Способность адаптироваться к ситуации.
2. Амбициозность и ориентация на достижение целей.
3. Высокий уровень креативности.
4. Настойчивость.
5. Сотрудничество.
6. Решительность, склонность к риску.
7. Надежность.
8. Доминирование – желание влиять на других.
9. Энергичность.
10. Уверенность в себе.
11. Устойчивость к стрессу.
12. Готовность брать на себя ответственность.

И которые приобрели следующие навыки.

1. Развили ум.
2. Изобретательность.
3. Дипломатичность.
4. Понимание стоящей перед группой задачи.
5. Убедительность.
6. Организованность.

Как соотносятся в менеджменте власть и партнерство?

Власть – способность и возможность осуществлять свою волю, оказывать определяющее воздействие на деятельность, поведение людей с помощью каких-либо средств – авторитета, права, насилия.

Дж. Френч и Б. Рэйвен определили пять источников власти.

1. Законная – предоставляется индивиду в рамках его официальной должности в организации. Должность наделяет выполняющего определенные обязанности сотрудника конкретными формами власти (предлагать сверхурочные работы, поощрять премией).
2. Основанная на вознаграждении – проявляется в тех случаях, когда человек выполняет просьбу или инструкции другого индивида в надежде на определенное вознаграждение (увеличение заработной платы, предоставление отгула).
3. Основанная на принуждении – заключается в способности получить желаемое согласие под страхом наказания (выговор, понижение в должности, словесные нападки).
4. Референтная (харизматическая) – основывается на личных качествах менеджера, воспринимаемых его подчиненными как привлекательные, т.е. желание сотрудников быть похожими на руководителя в определенных направлениях (уравновешенность).
5. Основанная на опыте – проявляется в тех случаях, когда окружающие признают, что индивид обладает недоступными им специальными знаниями, и, следовательно, с готовностью принимают предложения профессионала.

Три важнейших элемента власти менеджера.

1. Снабжение. Денежные средства и другие ресурсы, которые могут быть использованы для наделения статусом или вознаграждения своих сторонников.
2. Информация. Представление о происходящих событиях, планах и возможностях производства.
3. Поддержка. Способность получить поддержку высшего руководства или внешнюю помощь в осуществлении планов менеджера, особенно в тех случаях, когда они связаны с определенным риском.

Чем больше элементов власти находятся в распоряжении менеджера, тем скорее его подчиненные проявят готовность к сотрудничеству, т.к. не сомневаются в способности руководителя претворить планы в жизнь. Следовательно, такой менеджер имеет в организации значительный вес. Опасность для организации, если менеджера лишены всех элементов власти, т.е. все замыкается на одного руководителя или группу руководителей, находящихся у власти. Менеджер становится бессильным.

Укрепляет ли власть делегирование полномочий подчиненным? Разделяя власть с сотрудниками, менеджер только укрепляет ее. Т.к. подчиненные выполняют задания, которые раньше делал менеджер, у него высвобождается время для приобретения перечисленных элементов власти, например, для укрепления отношений с руководителями высшего звена. Для передачи полномочий менеджер должен быть прогрессивно думающим,

уверенным в себе, поскольку успешная реализация переданных полномочий влечет за собой:

- признание способностей подчиненных,
- участия в развитии навыков и умений сотрудников.

В то же время менеджер получает удовлетворение в том, что:

- он может доверять своим подчиненным,
- есть чувство удовлетворения от того, что его сотрудники могут справиться с порученной работой.

Выигрыш от передачи полномочий:

- у руководителя – освобождение времени,
- у подчиненных – более полно использовать свои навыки и умения, приобретать новые, а значит полнее реализовывать свои способности.

9.2. Коммуникационный менеджмент

Менеджмент неразрывно связан с информацией. Информация – это сведения о лицах, предметах, фактах, событиях, явлениях и процессах независимо от формы их представления (разговор, взгляд, слух, чтение документа). Информирование – передача информации (один к одному, один ко многим, многие к одному, многие ко многим). Коммуникация – процесс обмена информацией. Благоприятный итог – в результате взаимодействия объектов между их состояниями устанавливается некоторое соответствие. Неблагоприятный итог – коммуникация прерывается (“Извольте выйти вон”). Коммуникации в организации устанавливаются между:

- руководителем и подчиненными на различных уровнях,
- руководителями одного уровня,
- работниками организации и внешним окружением (заказчиками, поставщиками, налоговыми органами и т.п.)

Если организация эффективна в области коммуникации, она эффективна во всех остальных видах деятельности.

Коммуникации важны для руководителей, они тратят на них большую часть своего времени (до 75-95% рабочего времени). Поэтому руководители в первую очередь заинтересованы в повышении эффективности этого вида деятельности. Проблема однозначности понимания информации. Мы разные, следовательно, воспринимаем окружающий мир, в т.ч. информацию по-разному.

Руководитель чаще всего является источником информации. Он должен быть уверен, что говорит на том же языке, что и подчиненный. Но самое главное – что и руководитель и подчиненный одинаково воспринимают и понимают ситуацию (“Срочно сделай” – мысль подчиненного: “Да куда спешить?”). Ведь каждый из них основывается на предыдущем профессиональном и житейском опыте, уровне информированности.

Требования к информации при коммуникациях:

- четкость,

- краткость,
- однозначность,
- исчерпываемость,
- грамотность,
- понятность (термины),
- логичность.

Вернемся к руководителю, мы отмечали, что коммуникации занимают основную часть его рабочего времени. Известны многочисленные руководства и правила, направленные на обеспечение эффективного восприятия управленческой информации в процессе коммуникаций. Основной упор в них делается на то, чтобы снять всякие барьеры и помехи, относящиеся к поведению лиц, получающих деловую информацию.

Следует придерживаться следующих рекомендаций по эффективному восприятию управленческой информации (для руководителя).

1. Прекратите разговаривать.
2. Предоставьте говорящему свободу.
3. Дайте понять говорящему, что вы хотите слушать.
4. Устраните раздражающие факторы.
5. Постарайтесь понять точку зрения собеседника.
6. Будьте терпеливы.
7. Легко принимайте возражения и критику.
8. Умерьте свой темперамент.
9. Но следует помнить, что ваше время, как руководителя, дорого стоит, а говорливостью страдают многие. Направляйте разговор с помощью четко заданных вопросов.

Элементы коммуникаций.

Источник, приемник. Сотрудники, в т.ч. руководители, организации со своими идеями, намерениями, информацией и целью коммуникации (Руководитель, который приглашает начальников подразделений на совещание).

Кодирование. Перевод идей источника в систематический набор символов – сигнал (Руководитель дает указание секретарю подготовить телефонограмму).

Канал. Механизм, с помощью которого осуществляется передача сигнала (в нашем случае – телефон, а может быть обращение друг к другу, собрание и т.п.)

Расшифровка. Интерпретация поступившего сигнала (требования к сигналу-информации мы перечислили выше).

Обратная связь. Она позволяет источнику определить, был ли получен сигнал, при необходимости повысить точность сигнала (уточнение темы совещания).

Существуют следующие помехи и барьеры, нарушающие качество сигнала (шум):

- грамматические ошибки,

- семантические проблемы – т.е. различные значения, придаваемые одним и тем же словам различными людьми,
- ценностная оценка, когда получатель сигнала слышит только то, что хочет услышать,
- наличие более сильного параллельного сигнала,
- добавления к сигналу на различных этапах (уровнях управления).

Существуют следующие типы коммуникаций.

1. Внутрличностная коммуникация – коммуникация внутри самого индивидуума, т.е. разговор самого с собой. Он является и посылающей и принимающей стороной, его мысли и чувства создают послание, а мозг действует как канал для обработки этих мыслей и чувств. Обратная связь – это то, что дополняет информацию или отвергает ее.
2. Межличностная коммуникация – коммуникация с другим человеком. Самый распространенный тип. Каждый принимающая и посылающая сторона, каналы передачи разнообразны, обратная связь – ответ каждого участника.
3. Коммуникации в малой группе. Коммуникации в малой группе отличаются от коммуникаций в большой группе тем, что в малой каждый индивидуум имеет равный шанс участвовать в обсуждении, может быть легко услышан и ему легко взаимодействовать с другими. Взаимодействие усложняется после увеличения группы свыше 10-12 человек.
4. Общественная коммуникация. Возникает при большой группе. В общественной коммуникации выступающий передает послание аудитории. Возможность обратной связи ограничена. Большинство образований, в которых действует общественная коммуникационная связь, являются формальными (к нам это не относится). Обратная связь может выражаться, например, аплодисментами. Этот тип коммуникации может возникнуть на собрании, церемониях, пресс-конференции.
5. Внутренне оперативная коммуникация. Состоит из структурированной коммуникации в пределах организации, непосредственно направленная на достижение целей организации. Например, межотдельская, межцеховая связи.
6. Внешне оперативная коммуникация. Она осуществляется между организацией и теми образованиями, которые существуют вне ее, например, с федеральными, региональными, местными органами управления, сторонними предприятиями, общественными организациями, гражданами.
7. Личностная коммуникация. Она определяется как случайный обмен информацией и чувствами, происходящий всякий раз, когда личности встречаются, причем не по производственным вопросам. Личностная коммуникация не является напрямую частью целей организации, она, тем не менее, важна.

Сплетня – слух о ком или чем-нибудь, основанный на неточных или заведомо неверных сведениях. Чтобы не сплетничать - слушайте первые 5

минут, поскольку это информация, если же слушаете дольше, то это уже сплетни.

Большой интерес представляют невербальная коммуникация. Невербальная коммуникация – взаимообмен информацией, посылаемый без использования слов. Невербальные коммуникации в большинстве случаев имеют бессознательную основу, свидетельствуют о действительных эмоциях участника коммуникационного процесса и являются надежным индикатором проявляемых чувств. Невербальной информацией трудно манипулировать, ее трудно скрывать.

9.3. Конфликты в деятельности организации

Конфликт можно определить как столкновение людей или социальных групп с противоречивыми интересами. Конфликты выполняют не только отрицательную, но и положительную роль. Они “встряивают” коллектив, спасают организацию от “загнивания”. Во многих странах конфликт воспринимается как здоровое явление, ибо у каждого из нас есть право выражать свое мнение. Там поощряется открытое обсуждение конфликтов, а не их подавление. Любой конфликт начинается с конфликтной ситуации, которая состоит из участников конфликта и объекта конфликта, то есть причины, из-за которой оппоненты вступают в противоборство. В зависимости от состава конфликтующих сторон психологи выделяют 4 основных вида конфликтов:

- внутриличностный - возникает в силу того, что требования организации не совпадают с личностными потребностями;
- межличностный - психологическое столкновение людей с разными взглядами, они делятся на горизонтальные и вертикальные;
- между личностью и группой - возникают, когда личность имеет интересы и позиции, отличные от интересов всей группы;
- межгрупповой - конфликты между социальными группами.

В зависимости от направления развития конфликты могут подразделяться на конструктивные и деструктивные. Конструктивными считают конфликты, возникновение и развитие которых способствует укреплению организации и достижению ее целей; деструктивными – мешающие достижению целей организации или ведущие к ликвидации ее структурных подразделений. Направление развития конфликта, как правило, не зависит от причины его возникновения или от состава участников. Оно определяется в первую очередь позицией и ролью руководителя организации. Любой конфликт может принять конструктивную или деструктивную форму в зависимости от отношения к нему менеджера. Т.е. конфликтом можно и нужно управлять, в противном случае, если возьмет верх деструктивная форма, то могут возникнуть условия, которые мешают достижению целей. Отрицательные последствия конфликта следующие.

1. Неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности.

2. Меньшая степень сотрудничества в будущем.
3. Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами организации.
4. Представление о другой стороне как о «враге», представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных.
5. Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами.
6. Смещение акцента: придание большего значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы.

Есть несколько эффективных способов Управление конфликтной ситуацией, они делятся на две группы: структурные и межличностные.

Структурные.

1. Разъяснение требований к работе.

Разъяснить какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения

- т.е. уровень результатов, который должен быть достигнут,
- кто предоставляет и кто получает конкретную информацию,
- система полномочий и ответственности,
- сущность процедур, правил.

Руководитель уясняет это не для себя, а объясняет подчиненному, что от него ждут в каждой ситуации.

2. Координационные и интеграционные механизмы.

При разногласиях двух подчиненных решить вопрос должен начальник, поскольку работники знают, что они должны ему подчиняться. Средства интеграции тоже могут быть полезны. Конфликт разрешается путем создания межфункциональных групп, целевых групп, проведением межотдельских совещаний.

3. Общеорганизационные комплексные цели.

Установление общеорганизационных комплексных целей и их эффективное достижение требует совместных усилий отдельных сотрудников, групп, отделов.

Межличностные.

1. Уклонение.

Человек старается уйти от конфликта, т.е. старается не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не всегда вступает в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями.

2. Сглаживание.

Этот стиль характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что «все мы – одна счастливая команда». Но причина конфликта остается и может в один момент резко обостриться.

3. Принуждение.

В рамках этого стиля преобладают попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот кто пытается это сделать, не интересуется мнением других, а значит, решение проблемы скорее всего может быть не оптимально. Особенно этот стиль не принимают более молодые и более образованные сотрудники.

4. Компромисс.

Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, т.к. это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон.

5. Решение проблемы.

Данный стиль – признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с другими точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант разрешения конфликтной ситуации.

Вопросы для повторения

1. Укажите специфические черты работы менеджера.
2. Раскрыть суть коммуникационного менеджмента.
3. Приведите примеры разрешения конфликтных ситуаций в организации.

Резюме по теме

Работа менеджера весьма специфична, требует специальных профессиональных навыков в различных областях деятельности человека, а не только в профессиональной области. Основным инструментом управления – коммуникации между менеджером и подчиненными. Конфликтами в организации следует управлять, для этого существуют специально разработанные методы.

Глоссарий

<i>Кибернетика</i>	(искусство управления с греческого) – наука об управлении, связи и переработки информации
<i>Менеджмент</i>	это управление организацией, функционирующей в рыночных условиях, направленное на достижение определенных, намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением методов, функций экономического механизма и психологии людей
<i>Организация</i>	систематизированное объединение людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения определенных целей
<i>Система</i>	(от греческого – целое, составленное из частей; соединение), совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определенную целостность, единство
<i>Тектология</i>	наука об общих принципах организации
<i>Организованность</i>	чем больше свойства системы отличаются от суммы свойств составных частей, тем выше организованность системы
<i>Социально-экономическое развитие системы</i>	изменение, в результате которого увеличиваются экономическая продуктивность и процветание, а также появляются новые, более сложные формы социальной структуры и организации
<i>Внешняя среда</i>	совокупность условий и организаций, оказывающих воздействие на деятельность предприятия
<i>Фактор</i>	существенные обстоятельства в каком-нибудь процессе, явлении
<i>Конъюнктура</i>	совокупность факторов, обуславливающих то или иное текущее

	экономическое состояние организации в определенный период времени
<i>Товарный рынок</i>	сфера обращения товара, не имеющего заменителей на определенной территории, определяемой исходя из экономических возможностей покупателя приобрести товар на соответствующей территории и отсутствия этой возможности за ее пределами
<i>Эффективность организации</i>	показатель степени, в которой организация выполняет свои задачи и удовлетворяет ожидания представителей заинтересованных групп
<i>Структура организации</i>	фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации
<i>Управленческая структура организации</i>	форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение намеченных целей организации
<i>Инфраструктура</i>	комплекс элементов, обеспечивающих общие условия функционирования системы
<i>Интеллект</i>	относительно устойчивая структура умственных способностей
<i>Мозговой штурм</i>	способ работы группы, ориентированный на поиск вариантов решения проблемной ситуации
<i>Квалификация</i>	степень общей и специальной профессиональной подготовки
<i>Специальность</i>	вид деятельности в рамках профессии
<i>Профессия</i>	род деятельности человека, владеющего определенными общими и специальными знаниями и навыками, т.е. характер и содержание труда
<i>Лидерство</i>	побудить людей к высокой мечте, способствовать повышению производительности до самых высоких стандартов, развитию их личности за пределы нормативных ограничений

Программа	набор взаимосвязанных мероприятий, обеспеченных ресурсами и позволяющих реализовать намеченные цели в возможно короткие сроки и с относительно меньшими затратами
Мотивация	процесс создания условий, оказывающих воздействие на потребности человека и позволяющих направить его в нужную для организации сторону, заинтересовать его в активной и добросовестной работе, старательности при выполнении возложенных на него задач
Контроль	совокупность всех форм деятельности, призванной объективно и качественно проанализировать и оценить работу организации для ее развития или совершенствования исходя из поставленных целей
Этика	(от греческого Ethos - обычай, нрав) - учение о морали, нравственности
Мораль	(от латинского moralis - нравственный) - это система этических ценностей, которые признаются человеком
Общение	процесс взаимодействия общественных субъектов: социальных групп, общностей или личностей, в котором происходит обмен информацией, опытом, способностями и результатами деятельности
Менеджер	это индивид, выполняющий работу посредством управления другими людьми
Стиль управления	это манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая влиять на них и заставлять делать то, что данный момент необходимо
Власть	способность и возможность осуществлять свою волю, оказывать определяющее воздействие на деятельность, поведение людей с помощью каких-либо средств –

	авторитета, права, насилия
<i>Информация</i>	это сведения о лицах, предметах, фактах, событиях, явлениях и процессах независимо от формы их представления
<i>Информирование</i>	передача информации (один к одному, один ко многим, многие к одному, многие ко многим)
<i>Коммуникация</i>	процесс обмена информацией
<i>Невербальная коммуникация</i>	взаимообмен информацией, посылаемый без использования слов
<i>Конфликт</i>	столкновение людей или социальных групп с противоречивыми интересами
<i>Миссия</i>	наиболее общая цель организации как конкурентоспособной структуры, представленная в наиболее общей форме и четко выражающая основную причину существования организации
<i>Стратегия организации</i>	деловая концепция организации на заданную стратегическую перспективу, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий, которые способны реализовать данную концепцию и обеспечить организации конкурентные преимущества в достижении целей
<i>Стратегическое управление</i>	подсистема менеджмента организации, которая осуществляет весь комплекс конкретных работ профессиональной деятельности по стратегическому анализу, развитию, реализации и контролингу стратегии организации
<i>Конкурентное преимущество</i>	это те характеристики, которые создают для производящей и/или реализующей данный продукт организации определенное превосходство над ее конкурентами