

**КазНУ имени аль-Фараби
Высшая школа экономики и бизнеса
Кафедра менеджмента и маркетинга**

Рекомендовано к печати методическим Советом
(бюро) ВШЭБ КазНУ имени аль-Фараби

Рецензент:
к.э.н., доцент Бейжанова А.Т.

**Краткий курс лекций по дисциплине
“Менеджмент”**

Купешова С.

Краткий курс лекций по дисциплине “Менеджмент”/
составители: к.э.н., доцент Купешова С., преподаватель
Унербаева Р. – Алматы: ВШЭБ КазНУ имени аль-
Фараби: УЛ.2019 – 66 стр.

Алматы 2019

Данный курс представляет собой краткое изложение теоретических основ и практики менеджмента. В курсе даны представления об эволюции, истории управленческой мысли и новейших концепциях управления, о целях, ресурсах и результатах деятельности организации, функциях и методах управления.

Введение

Содержание

	Введение	
1	Введение в менеджмент	
2	Природа и эволюция управленческой мысли	
3	Организация как объект управления. Внешняя среда.	
4	Коммуникации	
5	Принятие управленческих решений	
6	Планирование	
7	Разработка и реализация стратегии	
8	Организация	
9	Мотивация	
10	Контроль	
11	Лидерство, власть и влияние	
12	Командный менеджмент	
13	Управление конфликтами в организации	
14	Управление изменениями и инновациями	
15	Этика и социальная ответственность	
	Заключение	
	Список литературы	

В современной индустриальной среде, в которой доминируют сложнейшие технологии, организации объединяют в себе знания, людей и материалы и тем самым выполняют задачи, непосильные величайшему, но работающему в одиночку гению. Именно организации обеспечивают безаварийное осуществление более 20 тысячи авиарейсов ежедневно, обеспечивают население бензином и электричеством, теплом и связью, миллионами автомобилей, тысячами кинофильмов, так любимыми всеми нами компакт-дисками. Организации — основа нашего общества. По окончании учебного заведения большинство выпускников пойдут работать в какую-то из них. Да и сейчас вы являетесь членами организаций, будь то колледж, университет, студенческое общество или клуб. Мы ежедневно сталкиваемся с деятельностью организаций: оплачивая счета в банках, при продлении водительских прав, при обслуживании в приемном покое больницы, когда мы покупаем продукты в супермаркете, посещаем кафе или приобретаем одежду. А основную ответственность за деятельность организаций несут их менеджеры. Именно они следят за тем, чтобы с умом использовались имеющиеся в распоряжении организации ресурсы, правильно распределялись задачи, эффективно и своевременно выполнялись задания.

Что общего между такими менеджерами, как Ли Якокка, Генри Форд и Билл Гейтс, Стив Джобс?

Этих людей объединяет – менеджент! Каждый из них вносит больший или меньший вклад в деятельность своих организаций. Или, как описывала этот процесс Мари Паркер Фоллет одна из самых известных, стоявших у истоков менеджмента ученых, мы имеем дело с «искусством обеспечения выполнения рабочих заданий другими людьми». А известный теоретик науки управления Питер Друкер поясняет, что менеджеры определяют направление развития своих организаций, выступают в роли лидеров и решают, как использовать имеющиеся организационные ресурсы для достижения поставленных целей. Обеспечение выполнения рабочих заданий другими людьми и использование имеющихся других ресурсов и лидерство — вот основная задача каждого менеджера, не только высших руководителей.

Целью преподавания дисциплины является вооружение студентов теоретическими знаниями в области управления и приобретение ими навыков применения лучшей практики менеджмента.

Задачи преподавания курса:

- освоение теоретических основ управления организациями в современных условиях их функционирования;
- формирование и развитие ситуационного и системного мышления у будущих менеджеров;
- развитие творческих и аналитических способностей, необходимых студентам в будущем для нахождения эффективных управленческих решений;
- освоение студентами технологии принятия управленческих решений.

- изучение связующих процессов, групповой динамики и стилей лидерства.

Изучение дисциплины «Менеджмент» позволит студентам усвоить основные положения теории менеджмента и применять их на практике в реальной жизни.

Тема 1. Введение в менеджмент

1. Определение понятий «управление» и «менеджмент»

Термин «менеджмент» по своей сути является аналогом термина «управление», это его синоним, однако не в полной мере. Термин «управление» намного шире, поскольку применяется к разным видам человеческой деятельности.

Роль управления в развитии общества трудно переоценить. Скорее, чаще недооценивается его значение в успехе компании, коллектива и отдельного человека. История знает много примеров, когда эффективная система или отдельная яркая личность буквально влияли на ход событий как в целых странах, так и в конкретных компаниях и учреждениях. Профессиональное управление в разных странах мира развито по-разному, не отработаны эффективные механизмы отбора людей, имеющих организаторские способности.

Управление имеет место в природе, в технике, в организмах и как предмет нашей науки в социальной среде. Отсюда очевидно, что понятие «управление» значительно шире, чем менеджмент. А один из ярких представителей современного менеджмента Питер Ф. Друкер отмечает, что менеджмент скорее практика, чем наука, или профессия, хотя содержит в себе элементы и того, и другого.

Английское слово «менеджмент» - *управление* происходит от корня латинского слова «манус» - *рука*, первоначально оно относилось к сфере управления животными и обозначало искусство управлять лошадьми. Позже это слово перенесли в сферу человеческой деятельности и стали обозначать область науки и практики управления людьми и организациями.

Более того, широко распространена точка зрения, в соответствии с которой менеджмент рассматривается как универсальный вид человеческой деятельности, поскольку направленное на достижение целей руководство использованием ресурсов и стремление к высокой производительности имеют место в любой коммерческой и некоммерческой организации. Итак, мы определяем сущность рассматриваемого нами понятия следующим образом:

Менеджмент — это эффективное и производительное достижение целей организации посредством планирования, организации, лидерства и контроля над организационными ресурсами.

В данном определении заключены две важные идеи:

- 1) основные функции управления, а именно планирование, организация, лидерство, контроль и мотивация ;
- 2) эффективное и производительное достижение целей организации.

Исходя из определения «управление» – это обязанность менеджера, которая заключается в эффективном и рациональном использовании ресурсов для достижения целей организации.

Эффективность организации — это степень ее приближения к поставленной цели, которая показывает, насколько организация преуспела в выполнении своих функций, т. е. предоставлении потребителям необходимых им товаров и услуг.

Под *производительностью* понимают оценку количества ресурсов, потребовавшихся для достижения цели организации (сырье, материалы, денежные средства и сотрудники, задействованные в производстве данного объема продукции или получении определенного результата). По сути, имеется в виду объем

ресурсов, необходимый для производства товара или услуги.

Первая функция - планирование определяет «место», в котором компания хотела бы оказаться в будущем, и ведущий туда маршрут. *Планирование* — это определение целей и показателей деятельности организации в будущем, а также постановка задач и оценка необходимых для их решения ресурсов.

Вслед за планированием наступает черед *организации*, т. е. принятия решения о методах и инструментах выполнения плана. Организация предполагает назначение рабочих задач, их конкретизацию в отделах компании и распределение ресурсов между ними.

Под *лидерством* понимается использование влияния менеджера для мотивации работников к достижению целей организации. Эффективное руководство предполагает, что все сотрудники организации разделяют ее цели, ценности и культуру, стремятся к достижению высоких результатов совместной деятельности.

Контроль — четвертая функция управленческого процесса. Контроль означает наблюдение за действиями работников, точным следованием организации по выбранному курсу и достижением поставленных целей, а также

внесение необходимых коррективов. Новые тенденции наделения властью и повышения степени самостоятельности работников привели к тому, что на смену традиционным формам контроля сверху приходит самомониторинг работников за выполнением рабочих заданий и исправление ими допущенных ошибок, не дожидаясь указаний менеджеров.

Мотивация — это процесс создания у членов организации внутреннего побуждения к действиям для достижения организационных целей, способствующий удовлетворению их личных желаний и потребностей. Мотивация является одной из функций менеджмента (слово «мотивация» происходит от латинского «*movere*», означающее «двигать»).

Как показано выше, управление — это прежде всего древняя практика. Последовательное накопление опыта управления и его использование в практической деятельности повышают эффективность, доводя до уровня *искусства*. Отсюда возникает понятие об управлении как об искусстве.

Менеджмент, хотя и играет вполне определенную роль в организации, тем не менее как бы пронизывает всю организацию, касаясь и затрагивая практически все сферы ее деятельности. Однако при всем многообразии

взаимодействия менеджмента и организации можно достаточно четко установить границы деятельности, которая составляет содержание менеджмента, а также достаточно четко определить субъектов управленческой деятельности – менеджеров.

2. Функции и навыки менеджера.

Менеджер – это член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи. С полной ответственностью можно сказать, что менеджеры являются ключевыми людьми в организации. Однако не все менеджеры играют одинаковую роль и занимают одинаковую позицию в организации, задачи, решаемые различными менеджерами, далеко не одинаковы, и, наконец, функции, выполняемые отдельными менеджерами, тоже не идентичны. Это связано с тем, что в организации существует иерархия, выполняются различные функции, и, наконец, существуют различные виды управленческой деятельности.

Организация не может существовать без менеджеров, и на это существует ряд причин:

- менеджеры обеспечивают выполнение организацией ее основного предназначения;

- менеджеры проектируют и устанавливают взаимодействие между отдельными операциями и действиями, выполняемыми в организации;

- менеджеры разрабатывают стратегии поведения организации в изменяющемся окружении;

- менеджеры обеспечивают служение организации интересам тех лиц и учреждений, которые контролируют организацию;

- менеджеры являются основным информационным звеном связи организации с окружением;

- менеджеры несут формальную ответственность за результаты деятельности организации;

- менеджеры официально представляют организацию в церемониальных мероприятиях.

Понятие «менеджер» в современном понимании – это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы, функционирующей в рыночных условиях. Предполагается, что принимаемые менеджером решения являются обоснованными и вырабатываются на базе использования новейших методов управления: многовариантных расчетов с помощью компьютерной техники.

Термин «менеджер» имеет довольно широкое распространение и употребляется применительно к:

- организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;
- руководителю предприятия в целом или его подразделений (управлений, отделений, отделов);
- руководителю по отношению к подчиненным;
- администратору любого уровня управления, организующего работу в соответствии с современными методами.

Исследования Г. Минцберга и других ученых показывают, что управленческая деятельность может быть описана в терминах исполнения менеджерами десяти основных ролей (таблица 1).

Таблица 1. Десять ролей менеджеров

Категория	Роль	Виды деятельности
Информационные	Наблюдатель	Поиск и получение информации; просмотр периодической печати
	Проводник	Передача информации другим членам организации
	Оратор	Информирование внешних субъектов; речи, отчеты, записки
Межлично	Глава	Проведение церемониальных и символических мероприятий

ственные	Лидер	Руководство и мотивация подчиненных
	Связующее звено	Поддержание информационных связей как внутри организации, так и за ее пределами
Связанные с принятием решений	Предприниматель	Инициация новых проектов; поиск новых идей, завоевание сторонников
	«Пожарный»	Урегулирование споров и иных проблем
	Распределитель ресурсов	Решения о выделении ресурсов; составление графиков, бюджетов, расстановка приоритетов
	Участник переговоров	Участие в переговорах с профсоюзами о контрактах

Эффективный руководитель должен обладать тремя основными видами навыков:

Концептуальные навыки — это когнитивные (познавательные) способности человека воспринимать организацию как единое целое и в то же время четко выделять взаимосвязи ее частей. К числу таких навыков относятся мышление менеджера, его умение обрабатывать поступающую информацию и его способности к планированию. Менеджер должен представлять себе как роль каждого отдела фирмы в организации, положение компании в отрасли, так и ее роль в обществе и более широкой деловой и социальной среде. Это помимо всего прочего предполагает и способности к стратегическому

мышлению, т. е. оценке долгосрочных перспектив организации.

К примеру, структура и организация деятельности основного производителя программного обеспечения *Microsoft Corporation* отражают концептуальные навыки ее основателя Билла Гейтса. Четко сформулированные цели бизнеса известны всем ее работникам, *Microsoft* получает миллиардные доходы и укрепляет свою репутацию лидера отрасли. Сам Б. Гейтс активно участвует в координации деятельности бизнес-единиц компании (специализирующихся, к примеру, на программировании или маркетинге) и одновременно развивает свою концепцию компании, делегируя дополнительные полномочия наиболее сильным менеджерам. Как отмечал Скотт Оки, старший вице-президент по продажам и маркетингу *Microsoft* в США: «Каждая часть компании живет своей собственной жизнью, а Билл Гейтс — выполняет функции объединяющего их клея».

Под *человеческими навыками* понимают способности менеджера к работе с людьми и посредством людей, а также умение эффективно взаимодействовать в качестве члена команды, проявляющиеся в том, как менеджер относится к сотрудникам: как он мотивирует их, как содействует их деятельности и координирует ее,

подает пример, как он общается и разрешает конфликты. Обладающий развитыми человеческими навыками менеджер мотивирует подчиненных к самовыражению, стимулирует их вовлеченность в деятельность организации.

Технические навыки — это специальные знания и умения, необходимые для выполнения рабочих задач, т. е. навыки использования методов, технологий и оборудования, необходимых при выполнении конкретных функций, таких как исследования и разработки, производство или финансы. Владение менеджером техническими навыками предполагает наличие профессиональных знаний, аналитических способностей и умения правильно применять инструментальные и иные средства для разрешения проблем в данной конкретной области.

Известный менеджер Ли Якокка сделал важное обобщение относительно роли менеджера: «Все хозяйственные операции можно в конечном счете свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди. Если у вас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать».

Следовательно, менеджер — это своего рода тренер команды, его задача — подбор команды и обеспечение ее взаимодействия.

Вопросы для контроля:

1. Чем термин «менеджмент» отличается от термина «управление»?
2. Что является главной целью менеджмента, его объектом и субъектом?
3. Кто такой менеджер в вашем понимании? Какими навыками должен обладать современный менеджер?
4. Опишите основные управленческие функции и их взаимосвязи с деятельностью менеджеров

Тема 2. Природа и эволюция управленческой мысли

1. Подходы на основе выделения различных школ

К настоящему времени известны четыре важнейших подхода, которые обеспечили существенное развитие теории и практики управления.

Подход с позиции выделения различных школ в управлении позволяет рассматривать управление с четырех различных точек зрения – с позиции школы научного управления, административного управления, человеческих отношений и науки о

поведении, а также науки управления, или количественных методов. *Процессный подход* рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций. *В системном подходе* организация представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов – люди, структура, задачи и технология - ориентированных на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды. *Ситуационный подход* предполагает, что применение тех или иных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует великое множество факторов, воздействующих на организацию как внутри нее, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять ею. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является тот, который более всего соответствует данной ситуации.

Школа научного менеджмента (1885-1920) сформировалась и получила широкую известность во всем мире под названием «научный менеджмент», или «научная организация труда», на пороге XX в. Научный менеджмент наиболее тесно связан с работами Ф.У.Тейлора, Френка и Лилии Гилбрет и Генри Ганнта. Эти создатели школы научного менеджмента полагали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции

ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения. Первой фазой методологии научного менеджмента был анализ содержания работы и определение основных ее компонентов.

Научный менеджмент не пренебрегал человеческим фактором. Важным вкладом этой школы было систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства. Предусматривалась также возможность небольшого отдыха и неизбежных перерывов в производстве, так что количество времени, выделяемое на выполнение определенных заданий, было реалистичным и справедливо установленным. Это давало руководству возможность установить нормы производства, которые были выполнимы, и платить дополнительно тем, кто превышал установленный минимум. Ключевым элементом в данном подходе было то, что люди, которые производили больше, вознаграждались больше. Авторы работ по научному управлению также признавали важность отбора людей, которые физически и интеллектуально соответствовали выполняемой ими работе; они также подчеркивали важную роль обучения.

Как уже отмечалось выше, у истоков школы научного менеджмента стоял американский

инженер Уинстон Фредерик Тейлор (1856-1915), чье имя стало нарицательным для всего нового управления. После окончания технологического института в 1878 г.

Ф. Тейлор был не одинок в своей новаторской деятельности. Плеяда его последователей, пионеров менеджмента, внесла свой вклад в развитие управленческой мысли. Среди них в первую очередь следует выделить Генри Л. Ганнта (1861-1919), наиболее близкого ученика Ф. Тейлора, занимавшегося разработками в области методики премиальной оплаты, составившего карты-схемы для производственного планирования (так называемые гантт-схемы), а также внесшего вклад в разработку теории лидерства.

Супруги Ф. Гилбрет (1868-1924) и Л. Гилбрет (1878-1972) занимались преимущественно вопросами изучения физической работы в производственных процессах и исследовали возможность увеличения выпуска продукции за счет уменьшения усилий, затраченных на их производство.

Административная школа (1920-1950) рассматривала организацию с точки зрения широкой перспективы, пытаясь определить общие характеристики и закономерности организаций.

Если авторы, которые писали о научном менеджменте, в основном посвящали свои исследования тому, что называется управлением производством и вопросами повышения эффективности на уровне ниже управленческого, то с возникновением административной школы специалисты начали постоянно выработать подходы к совершенствованию управления организацией в целом. Ф. Тейлор и Ф. Гилбрет начинали свою карьеру простыми рабочими, что, несомненно, повлияло на их представление об управлении организацией. В отличие от них, авторы, которые считаются создателями школы административного управления, более известной как классическая школа, имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе. Анри Файоль, с именем которого связывают возникновение этой школы и которого иногда называют «отцом менеджмента», руководил большой французской компанией по добыче угля. Линдалл Урвик был консультантом по вопросам управления в Англии.

Приверженцы административной школы, как и те, кто писал о научном менеджменте, не очень заботились о социальных аспектах управления. Более того, их работы в значительной степени исходили из личных наблюдений, а не

основывались на научной методологии. «Классики» старались взглянуть на организации с точки зрения широкой перспективы, пытались определить общие характеристики и закономерности организаций. Целью административной школы было создание универсальных принципов управления. При этом она исходила из идеи, что следование указанным принципам, несомненно, приведет организацию к успеху.

Главный вклад А. Файоля в теорию управления состоял в том, что он рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких, как планирование и организация.

В своем труде Анри Файоль сформулировал четырнадцать принципов управления: разделение труда; власть и ответственность; дисциплина; единство распоряжения; единоначалие; подчиненность индивидуальных интересов общим; вознаграждение персонала; централизация; скалярная цепь; порядок; справедливость; стабильность пребывания персонала в должности; инициатива; корпоративный дух.

Школа человеческих отношений (1930-1950).
Двух ученых - Мери Паркер Фоллетт и Элтона Мэйо - можно назвать самыми крупными

авторитетами в развитии школы человеческих отношений в управлении. Именно Мери Паркер Фоллетт была первой, кто определил менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц».

Лидером движения за внедрение новых форм и методов управления в промышленности, позднее получивших наименование «школы человеческих отношений», стал американский социолог и психолог Элтон Мэйо (1880-1949). Он полагал, что прежние управленческие методы направлены на достижение материальной эффективности, а не на утверждение сотрудничества. «Школа человеческих отношений» явилась реализацией нового стремления менеджмента рассматривать каждую промышленную организацию как определенную «социальную систему», что было несомненным достижением управленческой мысли. Речь шла о том, что сугубо технологический аспект эффективности производства, как и вопросы экономического дохода, надо рассматривать через призму взаимосвязи этих сторон промышленной организации с собственно человеческим, социальным фактором индустрии. Естественно, что каждому работнику присущи определенные физиологические и материальные потребности, удовлетворить которые в разумной мере при

развитой экономике сравнительно просто. Здесь более важно учитывать то обстоятельство, что человеку свойственны и социальные потребности - общения, самоактуализации, признания, а их удовлетворить значительно сложнее.

Поведенческие науки (с 1950 г. - по настоящее время). Развитие таких наук, как психология и социология и совершенствование методов исследования, после Второй мировой войны сделало изучение поведения на рабочем месте в большей степени строго научным. Среди наиболее крупных фигур более позднего периода развития поведенческого - бихевиористского - направления можно назвать, в первую очередь, Криса Арджириса, Ренсиса Лайкерта, Дугласа Мак-Грегора и Фредерика Герцберга. Эти и другие исследователи изучали различные стороны социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменение содержания работы и качества трудовой жизни.

Поведенческий подход стал настолько популярен, что он почти полностью охватил всю область управления в 60-е годы, как и более ранние школы, этот подход отстаивал «единственный наилучший путь» решения управленческих проблем. Его главный постулат состоял в том, что

правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и организации в целом. Однако такие приемы, как изменение содержания работы и участие работника в управлении предприятием, оказываются эффективными только для некоторых работников и в некоторых ситуациях. Несмотря на многие важные положительные результаты, бихевиористский подход иногда оказывался несостоятельным в ситуациях, которые отличались от тех, что исследовали его приверженцы.

Школа количественных методов (с 1950 г. - по настоящее время). Математика, статистика, инженерные науки и связанные с ними области знания внесли существенный вклад в теорию управления. Их влияние можно проследить в применении Фредериком У. Тейлором научного метода при анализе работы. Но до Второй мировой войны количественные методы использовались в управлении недостаточно. Англичане должны были отыскивать способ наиболее эффективного использования ограниченного числа своих боевых истребителей и средств противовоздушной обороны с тем, чтобы избежать их уничтожения во время массированных воздушных немецких ударов. Позднее пришлось искать способ максимизации эффективности военных поставок

по обеспечению высадки союзников в Европе. Количественные методы, сгруппированные под общим названием «исследование операций», были использованы при решении этих и других проблем, включающих войну подводных лодок и минирование японских портов.

По своей сути, исследование операций - это применение методов научного исследования к операционным проблемам организации. После постановки проблемы группа специалистов по исследованию операций разрабатывает модель ситуации. Модель – это форма представления реальности. Обычно модель упрощает реальность или представляет ее абстрактно. Модели облегчают понятие сложностей реальности. Дорожная карта, например, облегчает возможность увидеть пространственные соотношения на местности. Без такой модели гораздо сложнее добраться до места назначения, полагаясь на метод проб и ошибок. Модели, разработанные в исследованиях операций, упрощают сложные проблемы, сокращая число переменных, подлежащих рассмотрению, до управляемого количества.

2. Процессный, системный и ситуационный подход: их характеристики.

Процессный подход. Этот подход применяется и в настоящее время. Он был впервые предложен приверженцами школы, которые пытались описать функции менеджера, однако рассматривали их как независимые друг от друга. Процессный подход рассматривает функции управления во взаимосвязи.

Управление представляет собой серию непрерывных взаимосвязанных действий, т.е. не что иное, как процесс. Эти действия, каждое из которых само по себе также является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями, каждая из которых есть процесс, потому что, в свою очередь, состоит из серии взаимосвязанных действий.

Первоначальную разработку этого подхода приписывают Анри Файолю, который считал, что существует пять исходных функций. По его словам, «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать». Другие авторы разработали иные перечни функций. Фактически почти в каждой работе по управлению содержится список функций, который будет хоть немного отличаться от других подобных списков.

Системный подход. Применение теории систем в менеджменте в конце 50-х годов явилось важнейшим вкладом школы науки управления. Системный подход – не набор каких-то руководств или принципов для управляющих – это способ мышления по отношению к организации и управлению. Чтобы осознать, как системный подход помогает руководителю лучше понять организацию и более эффективно достичь целей, необходимо определить, что такое система.

Системный подход пытается рассмотреть организацию и внешнюю среду, в которой она функционирует как целое. Фирма рассматривается как сеть решающих центров, связанных между собой и с внешним миром коммуникационными каналами. Организация при таком подходе ориентирована на процессе принятия решений, мотивацию и контроль.

Теория систем сама по себе еще не говорит управляющим, какие именно элементы организации как системы наиболее важны, и конкретно не определяет основные переменные, влияющие на функцию управления. Не определяет она и того, что в окружающей среде влияет на управление и как среда влияет на результат деятельности организации. Определение переменных и их влияние на эффективность организации – основной вклад ситуационного

подхода, являющегося логическим продолжением теории систем.

Ситуационный подход. Ситуационный подход способствовал дальнейшему развитию теории управления, позволив использовать возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Центральным момент ситуационного подхода – ситуация. Ситуация – это конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Из-за того, что центре внимания оказывается ситуация, ситуационный подход подчеркивает значимость «ситуационного мышления». Используя указанный подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большой степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

Ситуационный подход, разработанный в конце 60–х гг., не считает, что положения школ научного менеджмента и административной школы, поведенческого подхода и подхода с точки зрения человеческих отношений, а также школы количественных методов неверны. Системный подход, с которым ситуационный тесно связан, пытается интегрировать различные частные подходы. Он также подчеркивает неразрывную

взаимосвязь между управленческими функциями и не рассматривает их по отдельности.

Вопросы для контроля :

1. Что является основным вкладом школы научного менеджмента?
2. Какие принципы управления сформулировал Анри Файоль ?
3. В чем особенность процессного подхода к управлению?
Опишите ситуационный подход к управлению.

Тема 3. Организация как объект управления. Внешняя среда.

1. Определение и общие характеристики организаций

Объектом управления в менеджменте является организация. Она служит причиной, обуславливающей существование самого менеджмента. Все менеджеры работают в организациях.

В общем случае под *организацией* понимается группа людей, соответствующая

некоторым обязательным требованиям. Чтобы группу назвать и воспринимать как организацию, необходимо:

- наличие не менее двух людей, которые считают себя частью этой группы;
- существование по крайней мере одной цели (желаемого конечного состояния или результата), которая принимается всеми членами данной группы;
- согласие членов этой группы намеренно работать вместе, чтобы достичь значимой для всех цели (целей).

Организации могут быть формальными и неформальными. Приведенные требования относятся к формальной организации. С учетом этих требований можно сформулировать следующее определение формальной организации.

Формально мы определяем *организацию* как имеющее специально созданную структуру, социальное образование, деятельность которого подчинена определенной цели. Формулировка социальное образование означает, что организация состоит из двух или более людей. Наличие специально созданной структуры говорит о том, что задачи и ответственность за их выполнение разделяются между членами организации.

Данное определение описывает все организации, как коммерческие, так и некоммерческие.

В качестве общих характеристик рассматриваются: наличие ресурсов, зависимость от внешней среды, разделение труда и необходимость управления.

Ресурсы представляют предмет труда и характеризуют организацию. В общем случае цели всякой организации определяют достижение ею желаемых результатов путем использования и преобразования определенных ресурсов.

Взаимосвязь с внешней средой является для организации одной из самых значимых ее характеристик. Внешняя среда, как правило, находится вне пределов влияния менеджеров организации. Организация в процессе своей деятельности стремится использовать возможности внешней среды для достижения своих целей. При этом сами цели также отражают взаимосвязь организации с внешней средой.

Понятие «внешняя среда» включает факторы, оказывающие влияние на деятельность и успех организации. В числе таких факторов могут быть: экономические условия, потребители, профсоюзы, правительственные решения, законодательство, конкуренты, система ценностей в обществе, общественные взгляды, техника и

технология (общий уровень научно-технического прогресса) и другие факторы. Организации полностью зависимы от внешней среды в отношении факторов, определяющих общие условия хозяйствования, ресурсы и потребителей.

Разделение труда служит самой очевидной характеристикой организации. Даже два человека, работая вместе для достижения одной цели, должны делить работу между собой, тем более в сложной организации.

Разделение всей работы на составляющие ее компоненты по выполняемым функциям называют горизонтальным разделением труда. Примерами горизонтального разделения труда на производственном предприятии являются производство, маркетинг и финансы. Они представляют собой основные виды деятельности, которые должны быть успешно выполнены, чтобы организация добилась поставленных целей.

Окружающая организацию среда имеет множество факторов, учесть которые в полном объеме практически невозможно. Кроме того, не все факторы внешней среды в равной степени оказывают влияние на результаты деятельности организации. Поэтому естественно, что необходимо ограничить понятие внешней среды для организации только теми факторами, которые существенно влияют на ее успех.

2. Внутренняя и внешняя среда организации

Внешняя организационная среда включает находящиеся вне пределов компании, но оказывающие на нее существенные воздействия элементы: конкурентов, ресурсы, технологии и экономические условия¹. Внешнюю среду организации обычно подразделяют на два уровня: общую (генеральную) среду и среду задач (рисунок 1).

Общая (генеральная) среда представляет собой внешний слой самых разнообразных, но оказывающих лишь косвенное влияние на деятельность организации элементов. Она включает в себя социальные, демографические и экономические факторы, примерно в равной степени воздействующие на все компании (увеличение темпов инфляции, рост числа семей, в которых работают оба супруга). Такие события не влияют на деятельность фирмы напрямую, но так или иначе воздействуют на функционирование всех организаций. Окружение, в котором непосредственно оперирует организация, или *среда задач (функциональная среда)*, воздействует на большинство ее повседневных функций, напрямую связанных с основными видами деятельности (конкуренты, поставщики и потребители).

Каждая организация характеризуется определенной *внутренней средой*, включающей в себя все внутрифирменные элементы: работников, менеджмент и играющую основную роль корпоративную культуру, которая детерминирует поведение индивидов в компании и способности адаптации последней к внешним условиям.

СРЕДА КОСВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ



СРЕДА ПРЯМОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

Основные характеристики внешней среды. В менеджменте принято учитывать следующие характеристики внешней среды: взаимосвязь факторов внешней среды, сложность внешней среды, подвижность внешней среды, неопределенность внешней среды.

Взаимосвязь факторов внешней среды определяет уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

Согласно теории систем, изменение одного компонента в системе оказывает влияние на другие компоненты. Так и изменение одного фактора внешней среды может обуславливать изменение других.

Под сложностью внешней среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариантности каждого учитываемого фактора.

Если говорить о числе внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать, то, если на нее давят государственные постановления, частое перезаключение договоров с заинтересованными лицами, наличие нескольких заинтересованных групп влияния, многочисленные конкуренты и ускоренные технологические изменения, можно утверждать, что эта организация находится в более сложном окружении, чем, положим, организация,

озабоченная действиями всего нескольких конкурентов и замедленным изменением технологии.

Подвижность среды характеризуется скоростью, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследования указывают, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. В условиях, когда эта тенденция является общей, есть организации, вокруг которых среда особенно подвижна (например, фармацевтическая, химическая, электронная промышленности). Быстрые изменения происходят в биотехнологии, информационных технологиях и других отраслях.

Неопределенность внешней среды характеризуется количеством информации, которой располагает организация или конкретное лицо по поводу конкретного фактора, а также степени уверенности в достоверности этой информации.

В ситуации, когда информации мало или существуют сомнения в ее точности (достоверности), среда становится более неопределенной по сравнению с ситуацией, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной. Современная тенденция развития бизнеса требует все больше

различной информации для достижения успеха организации, при этом наблюдается снижение уверенности в ее точности. И чем неопределеннее внешнее окружение, тем все труднее становится принимать эффективные решения.

Вопросы для контроля:

1. Определите формальную организацию с точки зрения ее основных характеристик.
2. Дайте характеристику общей (генеральной) и функциональной среде организации.
3. Кратко опишите основные взаимосвязи организации и внешней среды
4. Какие существуют основные характеристики внешней среды?

Тема 4. Коммуникации

1. Роль коммуникации в обеспечении эффективности управления организацией.

Без преувеличения, коммуникацию можно считать необходимым и всеобщим условием жизнедеятельности человека и одной из фундаментальных основ существования общества.

Информационный процессор отвечает за конечный результат работы всего предприятия. Его личный успех непосредственно связан с успехом производственного процесса от дирекции до пункта производства или сервиса.

Информация передается посредством коммуникационного процесса. Термин «коммуникация» происходит от латинского «communis», означающего «общее»: передающий сигналы или послания пытается установить «общность» с получающим их. Отсюда коммуникация может быть определена как передача не просто информации, а значения или смысла с помощью символов.

Коммуникации – это обмен информацией, который необходим управленцам как условие совместной работы в организации и является составной частью практически всех видов управленческой деятельности. Эффективность работы менеджера зависит от эффективности его коммуникаций, от его навыков делового общения.

В расширенном смысле коммуникация понимается как

1. средство связи объектов материального и духовного мира;
2. общение -обмен информацией между людьми;

3. передача и обмен информацией в социуме, участие в процессах массовой информации.

Согласно статистике, 73 процента американских, 63 процента английских, 85 процентов японских руководителей считают, что коммуникации являются главным условием на пути достижения эффективности их организаций.

На своем рабочем месте руководитель от 50 до 90% всего времени тратит на коммуникации, так как он реализует свои функции в межличностных отношениях, информационном обмене и процессах принятия решений. Так как обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, коммуникации называют связующим звеном в управлении.

Существуют различные виды коммуникаций: Традиционно в коммуникационной политике предприятия, по принципу выделения наиболее значимых групп, выделяются следующие направления:

Между организацией и внешней средой

- Взаимодействие со средствами массовой информации.
- Взаимодействие с потребителями.
- Взаимодействие с инвесторами и финансовыми связями.
- Взаимодействие с органами власти. Лоббирование.

Внутри организации

- Взаимодействие с персоналом.
- Межуровневые в организации (вертикальные)
- Между подразделениями организации (горизонтальные)
- Межличностные неформальные

Вертикальные сети строятся по линии руководства от начальника к подчиненному. Горизонтальные связи осуществляются между равными по уровням индивидами или частями организации: между начальниками отделов, между подчиненными.

4. Элементы и этапы процесса коммуникаций

Коммуникационный процесс - это прежде всего обмен информацией между двумя или более людьми. Основной целью коммуникационного процесса является обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена.

Во второй половине XX века ученые Стэнфордского Университета в рамках программы «Коммуникации в организации» предложили более сложную модель коммуникативного процесса:

- отправитель/кодирование;
- сообщение;

- канал, средство передачи информации;
- получатель/декодирование;
- восприятие;
- обратная связь.

Отправителем является лицо, стремящееся довести определенные идеи с помощью передаваемой им информации. Это ключевая роль, которая заключается в проектировании и кодировании. Сообщение – информация, имеющая определенную форму и закодированная с помощью соответствующих символов.

Канал связи - средство передачи информации. Получатель – лицо, которому отправитель адресует передаваемое сообщение. Процесс коммуникации можно представить в виде последовательности нескольких взаимосвязанных этапов:

- формулировка идеи;
- кодирование информации и формирование сообщения;
- выбор канала связи и передача сообщения;
- декодирование и восприятие информации;
- интерпретация сообщения и формирование ответа;
- передача ответа.

Обмен информацией начинается с формирования идеи и отбора информации для

сообщения. Отправитель решает, какую именно идею он хочет сообщить своему адресату. Главное на этом этапе - еще до передачи сообщения определить, что именно должен понять получатель и насколько эти идеи уместны и адекватны конкретной ситуации.

Идея сформулирована, однако она еще не имеет определенной формы, в которой может быть передана получателю. Такую форму она получает на следующем этапе. Для того, чтобы передать идею, отправитель должен с помощью символов, понятых получателем, закодировать информацию, придав ей определенную форму. Такое кодирование превращает идею в сообщение.

Послание поступает в передающий канал, доводящий его до адресата. При этом отправитель должен выбрать канал связи, совместимый с типом символа, используемого для кодирования и соответствующий целям коммуникации. К наиболее распространенным каналам связи относятся: почта, телефон, телефакс, электронная почта, компьютерные сети и т.д.

Для того, чтобы воспринять информацию, заключенную в сообщении, получатель должен декодировать его. Декодирование – это перевод символов сообщения в мысли получателя. Если символы, используемые отправителем, имеют для получателя такое же значение, он правильно

поймет смысл сообщения и заложенную в нем идею. Однако очень часто в процессе передачи информации возникают различного рода помехи и искажения (шум), способные изменить смысл сообщения. Поэтому для того, чтобы повысить эффективность коммуникационных процессов, используется обратная связь. Под обратной связью понимается реакция получателя на принятое им сообщение. Обратная связь необходима, чтобы понять, насколько правильно было воспринято и понято сообщение. Менеджер должен помнить, что не все сказанное и написанное им будет понято в точности так, как он задумал, и поэтому ему необходимо наладить обратную связь с получателем.

На этапе интерпретации сообщения отправитель и получатель меняются местами: получатель становится отправителем и формирует свой ответ, в котором содержится его интерпретация полученного сообщения и реакция на него, а первоначальный отправитель – получателем, ожидающим сообщения – ответа. Обратная связь дает возможность отправителю узнать, дошло ли послание до адресата и в каком значении.

На последнем этапе коммуникационного процесса сформированный ответ передается получателю по выбранному каналу связи, замыкая

тем самым цикл коммуникации. Таким образом, весь цикл повторяется вновь, но уже в другом направлении. Коммуникация с помощью обратной связи превращается в дорогу с двухсторонним движением, а сам процесс приобретает динамику.

Вопросы для контроля:

1. Чем понятие коммуникация отличается от понятия информация?
2. Какое понятие шире?
Назовите основные элементы и этапы процесса коммуникации.
3. Какие существуют коммуникационные сети?

Тема 5. Принятие управленческих решений

1. Понятие и классификация управленческих решений

Что бы ни делал менеджер, в основе его действий лежит принятие тех или иных решений. Принятие решений столь тесно вплетено в повседневную деятельность менеджера, что, принимая их, он иногда и не замечает этого. Впрочем, иногда менеджеру приходится принимать решения, судьбоносные для его предприятия.

Таким образом, менеджмент — это всегда процесс принятия решений.

Решение - это выбор, осуществляемый из нескольких альтернатив.

Организационное решение – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Цель организационного решения - обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам.

Можно по-разному определять виды решений, принимаемых в организации. Всё зависит от используемого признака классификации. Питер Друкер, например, применяя временной аспект, делит все решения на *тактические* и *стратегические*.

Тактические решения принимаются, когда и условия конкретной ситуации, и требования, которым должен удовлетворять ответ, известны и достаточно просты, поиск решения проблемы, действительно, - то единственное, что нужно менеджеру. В этом случае задача заключается лишь в том, чтобы выбрать один из нескольких очевидных вариантов.

Стратегические решения - это те решения, которые могут иметь далеко идущие последствия. Такие решения связаны либо с необходимостью

прояснения ситуации (или ее изменения), либо с необходимостью уточнения ресурсов (или выяснения, какими они должны быть). Любой менеджер должен принимать подобные стратегические решения, и чем выше уровень менеджера в управленческой иерархии, тем больше стратегических решений ему приходится принимать.

Однако наиболее известна другая классификация решений. Так, исходя из наличия алгоритма принятия решений, известный американский учёный Г. Саймон все управленческие решения делит на две категории: программируемые и непрограммируемые.

Программируемые решения связаны с достаточно часто возникающими в деятельности организации ситуациями, что позволяет менеджменту разработать правила принятия решений в будущем. К программируемым относится, в частности, решение о заказе бумаги и других канцелярских принадлежностей при снижении их запасов до определённого уровня. К числу подобных решений относятся и правила о необходимости наличия определённых навыков у кандидата на замещение вакантной должности, определение точки заказа в системах контроля производственных запасов и т.д. Менеджеру достаточно один раз сформулировать правила

принятия таких решений и его подчинённые и другие работники будут просто исполнять их.

Непрограммируемые решения связаны с уникальными, неопределёнными и неструктурированными ситуациями, которые имеют важное значение для деятельности организации. Многие непрограммируемые решения связаны со стратегическим планированием (высокий уровень неопределённости внешней среды и необходимость принятия сложных решений). Решение об инвестициях в новое производство, разработка нового товара или услуги, выход на новый географический рынок, переносе штаб-квартиры в другой город - всё это примеры непрограммируемых ситуаций.

2. Этапы рационального решения проблем.

1. Диагностика проблемы. Существуют два способа рассмотрения проблемы. Согласно одному, проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты. Другими словами, вы узнаете о проблеме потому, что не случается то, что должно было случиться. Поступая так, вы сглаживаете отклонения от нормы. Как проблему можно рассматривать также

потенциальную возможность. В этом случае вы осознаете проблему, когда поймете — кое-что можно сделать либо для улучшения хода дела, либо для извлечения выгоды из представляющейся возможности.

2. Формулировка ограничений и критериев принятия решения. Когда руководитель диагностирует проблему с целью принятия решения, он должен отдавать себе отчет в том, что именно можно с нею сделать. Многие возможные решения проблем организации не будут реалистичными, поскольку либо у руководителя, либо у организации недостаточно ресурсов для реализации принятых решений. Кроме того, причиной проблемы могут быть находящиеся вне организации силы — такие, как законы, которые руководитель не властен изменить. Ограничения корректирующих действий сужают возможности в принятии решений. Перед тем как переходить к следующему этапу процесса, руководитель должен беспристрастно определить суть ограничений и только потом выявлять альтернативы.

3. Определение альтернатив — формулирование набора альтернативных решений проблемы. В идеале желательно выявить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы и, тем самым, дать возможность организации достичь своих целей. Поэтому

руководитель, как правило, ограничивает число вариантов выбора для серьезного рассмотрения всего несколькими альтернативами, которые представляются наиболее желательными.

4. Оценка возможных альтернатив. При их выявлении необходима определенная предварительная оценка. Только после составления вами списка всех идей, следует переходить к оценке каждой альтернативы. При оценке решений руководитель определяет достоинства и недостатки каждого из них и возможные общие последствия. Ясно, что любая альтернатива сопряжена с некоторыми отрицательными аспектами. Как упоминалось выше, почти все важные управленческие решения содержат компромисс.

5. Выбор альтернативы. Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно взвешены и оценены, сделать выбор, то есть принять решение сравнительно просто.

6. Реализация решения. Простой выбор направления действий имеет малую ценность для организации. Для разрешения проблемы или извлечения выгоды из имеющейся возможности решение должно быть реализовано. Уровень эффективности осуществления решения повысится, если оно будет признано теми, кого оно затрагивает. Признание решения редко,

однако бывает автоматическим, даже если оно явно хорошее.

7. Обратная связь. На этой фазе происходит измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить. Обратная связь — т.е. поступление данных о том, что происходило до и после реализации решения — позволяет руководителю скорректировать его, пока организации еще не нанесено значительного ущерба. Оценка решения руководством выполняется, прежде всего, с помощью функции контроля.

Вопросы для контроля:

1. Чем управленческое решение отличается от обыденного повседневного решения?
2. В каких условиях, как правило, принимается интуитивное решение, а в каких - рациональное?
3. Назовите основные этапы принятия рационального решения.

Тема 6. Планирование

1. Значение планирования для эффективного управления организацией

Известный американский специалист в области планирования Расселл Акофф назвал планирование проектированием будущего и желаемых путей его достижения, одним из самых сложных видов умственной деятельности, доступных человеку.

Планирование — это прежде всего процесс принятия решений, позволяющих обеспечить эффективное функционирование и развитие организации в будущем, уменьшить неопределенность. Обычно эти решения образуют сложную систему, в рамках которой влияют друг на друга, поэтому нуждаются во взаимной увязке, позволяющей обеспечить их оптимальное сочетание с точки зрения улучшения конечного результата и наиболее полного использования потенциала организации и открывающихся перед ней возможностей.

Решения, которые принято относить к плановым, могут быть связаны с постановкой целей и задач, выработкой стратегии, распределением и перераспределением ресурсов, определением стандартов, в соответствии с которыми организация должна действовать в предстоящем периоде. В принятии таких решений состоит процесс планирования в широком смысле. В узком — планированием является составление

специальных документов — планов, определяющих конкретные шаги организации в деле осуществления принятых решений.

Планом называется официальный документ, в котором отражаются прогнозы развития организации в будущем; промежуточные и конечные задачи и цели, стоящие перед ней и ее отдельными подразделениями; механизмы координации текущей деятельности и распределения ресурсов; стратегии на случай чрезвычайных обстоятельств.

Существует три основных типа планов. Во-первых, *планы-цели*, представляющие собой набор качественных и количественных характеристик желаемого состояния объекта управления и его отдельных элементов в будущем. В рамках планов эти цели согласовываются и определенным образом ранжируются по тому или иному принципу, однако никогда не связываются ни с конкретным способом достижения, ни с необходимыми для этого ресурсами. Планы-цели используются там, где очень велика неопределенность будущего.

Во-вторых, *планы для повторяющихся действий*, предписывающие их сроки, а также порядок осуществления в стандартных ситуациях. В качестве примера таких планов можно привести графики движения транспорта, расписание

киносеансов и пр. Обычно в них предусматриваются "окна", позволяющие обеспечить свободу маневра в случае возникновения непредвиденных ситуаций.

В-третьих, *планы для неповторяющихся действий*, составляемые для решения специфических проблем, возникающих в процессе развития и функционирования организации. Такие планы могут существовать в виде программы, бюджета поступления или распределения ресурсов и пр.

По срокам выполнения планы принято делить на долгосрочные (свыше 5 лет), относящиеся в основном к категории планов-целей; среднесрочные (от года до пяти лет), выполняемые в виде различного рода программ; краткосрочные (до года), имеющие форму бюджетов, сетевых графиков и пр. Разновидностью краткосрочных планов являются оперативные, составляемые на срок от одной смены до одного месяца.

2. Принципы планирования

Планирование базируется на ряде *принципов*, то есть правил, которые необходимо учитывать в процессе его осуществления. Основным из них сегодня считается участие максимального числа

сотрудников организации в работе над планом уже на самых ранних этапах его составления. Подобный подход обусловлен тем, что люди скорее и охотнее будут выполнять те задачи, которые сами себе поставили, поскольку они им ближе и понятнее, чем «спущенные сверху».

Другим принципом планирования считается его *непрерывность*, обусловленная соответствующим характером хозяйственной деятельности организации как непосредственного объекта планирования. В соответствии с этим принципом планирование рассматривается не как единичный акт, а как постоянно повторяющийся процесс. Принцип непрерывности требует, чтобы все планы разрабатывались с учетом перспектив того, что они послужат основой составления планов в будущем, а очередные планы базировались на предшествующих, учитывая результаты их выполнения. Непрерывность планирования позволяет реализовать такой его принцип, как *гибкость*, подразумевающий возможность постоянного внесения корректив в ранее принятые решения или их пересмотра в любой момент в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Для обеспечения гибкости в планы закладываются так называемые «подушки», дающие при необходимости свободу маневра.

Однако свобода существует лишь в определенных пределах.

Единство и взаимосвязанность отдельных частей организации требуют соблюдения в планировании ее деятельности таких принципов, как координация и интеграция. *Координация* плановой деятельности осуществляется «по горизонтали», то есть между подразделениями одного уровня, а *интеграция* — «по вертикали» — между выше и нижестоящими.

Важным принципом планирования является *экономичность*, суть которой состоит в том, чтобы затраты на составление плана были меньше эффекта, приносимого его выполнением.

Наконец, одним из принципов планирования является создание *необходимых условий для выполнения плана*.

3. Этапы процесса планирования

Более богатые организации могут позволить себе изменять планы, подстраиваясь под новые возможности, и привлекать для их использования дополнительные средства. Таким образом, составленные однажды планы не обязательно остаются неизменными, а в зависимости от ситуации могут корректироваться. Такой подход к планированию получил название *адапционного*.

Наконец, организации, располагающие значительными ресурсами, могут использовать *оптимизационный* подход к планированию.

Он предполагает, что планы исходят не из ресурсов, а из целей, поэтому если проект ожидает быть прибыльным, средств на него не жалеют.

В понятие «планирование» входит определение целей и путей их достижения. В экономике планирование деятельности предприятий осуществляется по таким важным направлениям, как сбыт, финансы, производство и закупки. При этом, конечно, все частные планы тесно взаимосвязаны между собой.

Обычно выделяют восемь этапов в процессе планирования.

Этап 1. Целеполагание (формулировка целей). Чего именно вы (или ваша фирма) хотите достичь? Это самый трудный этап. Его нельзя формализовать. Личность менеджера проявляется именно в том, какие цели он ставит.

Этап 2. Подбор, анализ и оценка способов достижения поставленных целей. Обычно можно действовать разными способами. Какой из них представляется наилучшим? Какие можно сразу отбросить как нецелесообразные?

Этап 3. Составление перечня необходимых действий. Что конкретно нужно сделать, чтобы

осуществить выбранный на предыдущем этапе вариант достижения поставленных целей?

Этап 4. Составление программы работ (плана мероприятий). В каком порядке лучше всего выполнять намеченные на предыдущем этапе действия, учитывая, что многие из них связаны между собой?

Этап 5. Анализ ресурсов. Какие материальные, финансовые, информационные, кадровые ресурсы понадобятся для реализации плана? Сколько времени уйдет на его выполнение?

Этап 6. Анализ разработанного варианта плана. Решает ли разработанный план поставленные на этапе 1 задачи? Являются ли затраты ресурсов приемлемыми? Есть ли соображения по улучшению плана, возникшие в ходе его разработки при движении от этапа 2 к этапу 5? Возможно, целесообразно вернуться к этапу 2 или 3, или даже к этапу 1.

Этап 7. Подготовка детального плана действий. Необходимо детализировать разработанный на предыдущих этапах план, выбрать согласованные между собой сроки выполнения отдельных работ, рассчитать необходимые ресурсы. Кто будет отвечать за отдельные участки работы?

Этап 8. Контроль за выполнением плана, внесение необходимых изменений в случае необходимости.

Вопросы для контроля:

1. Что означает планирование как функция управления?
2. Какие этапы включает в себя процесс планирования?
3. Какие основные типы планов существуют?
4. В чем проявляется принцип непрерывности планирования?

Тема 7. Разработка и реализация стратегии

1. Стратегическое планирование: сущность и содержание

Слово «*стратегия*» произошло от греческого *strategos* - «искусство генерала». Именно *strategos* позволило Александру Македонскому завоевать мир.

Некоторые организации и предприятия могут достичь определенного уровня успеха, не затрачивая большого труда на формальное планирование. Более того стратегическое планирование само по себе не обеспечивает успеха. Тем не менее формальное планирование

может создать ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для организации.

Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству средство создания плана на длительный срок. Стратегическое планирование дает также основу для принятия решения. Знание того, чего организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действий. Формальное планирование способствует снижению риска при принятии решения. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях предприятия или о внешней ситуации. Планирование, поскольку оно служит для формулирования установленных целей, помогает создать единство общей цели внутри организации. Сегодня в промышленности стратегическое планирование становится скорее правилом, чем исключением.

Стратегическое планирование - это одна из функций управления, которая представляет

собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений. Функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, принятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей. Можно выделить четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования:

- распределение ресурсов;
- адаптация к внешней среде;
- внутренняя координация;
- организационное стратегическое

предвидение.

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

Адаптация к внешней среде охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения предприятия с его окружением. Предприятиям необходимо адаптироваться к внешним как благоприятным

возможностям, так и опасностям, выявить соответствующие варианты и обеспечить эффективное приспособление стратегии к окружающим условиям.

Осознание организационных стратегий - эта деятельность предусматривает осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации предприятия, которое может учиться на прошлых стратегических решениях. Способность учиться на опыте дает возможность предприятию правильно скорректировать свое стратегическое направление и повысить профессионализм в области стратегического управления. Роль руководителя высшего звена заключается в большем, чем просто инициирование процесса стратегического планирования, она связана с осуществлением, объединением и оценкой этого процесса.

2.Этапы разработки стратегии

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей. Реализация стратегии предусматривает участие всех уровней управления. Стратегический

план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными.

Стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность фирмы в течение продолжительного периода времени, давая себе отчет о том, что конфликтная и постоянно меняющаяся деловая и социальная обстановка делает постоянные корректировки неизбежными.

Стратегический план является базой для дальнейшего среднесрочного планирования малой фирмы. По утверждению канадского бизнесмена Д.Дойла, «план предпринимательского бизнеса является основой контракта между предпринимателем и финансистом-вкладчиком. План бизнеса – это общепринятый прием менеджмента, который используется корпорациями и учреждениями всех размеров для того, чтобы установить цель и предложить пути ее достижения. Он, как правило, составляется на несколько лет – обычно на 5 лет.

Технология стратегического планирования фирмы заключается в последовательности действий и решений предпринимателя для выработки специфической стратегии достижения цели предприятия (рис.4).

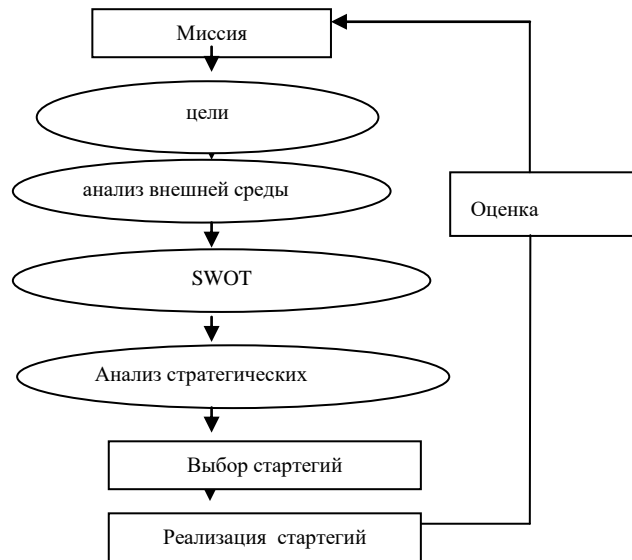


Рис. 4. Технология стратегического планирования в деятельности фирмы

Миссия детализирует статус предприятия и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Формулировка миссии предприятия должна содержать следующее:

1. Задача предприятия с точки зрения его основных услуг или изделий, его основных рынков и основных технологий.

2. Внешняя среда по отношению к фирме, которая определяет рабочие принципы предприятия.

3. Культура организации. Какого типа рабочий климат существует внутри предприятия?

Цели, определяемые менеджером компании, должны быть конкретными, измеримыми, стимулирующими, устанавливающими четкие ориентиры, определяющими ясную картину ожидаемых результатов.

Диагностический этап *изучения внешней среды* осуществляется по трем параметрам:

1. Оценить изменения, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии

2. Определить, какие факторы представляют угрозу для текущей стратегии фирмы.

3. Определить, какие факторы представляют больше возможностей для достижения

общефирменных целей путем корректировки плана.

4. Анализ внешней среды

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

Следующей проблемой, с которой сталкивается руководство, будет определение того, обладает ли предприятие внутренними силами. Процесс, при помощи которого осуществляется диагноз внутренних проблем, называется управленческим обследованием.

Для разработки стратегии недостаточно настойчивости, творческого подхода и собственного мнения, необходим также *основательный анализ* внутренней и внешней среды компании, иначе стратегия окажется нежизнеспособной. Особое внимание следует уделить двум группам факторов: во-первых, условиям в отрасли и конкуренции, во-вторых, конкурентоспособности, положению на рынке, сильным и слабым сторонам компании.

Все компании действуют в *макросреде*, на которую влияют экономика в целом, демографи-

ческие и технологические изменения, общественные ценности, нормативные и законодательные акты, конкурентная ситуация и условия отрасли. Макросреда включает в себя *все значимые факторы внешней среды* — значимые в том смысле, что они учитываются при выборе бизнес-модели и стратегии компании. Компания не может влиять на внешние факторы макросреды, но она должна отслеживать их и соответственно корректировать свою стратегию.

Экономические характеристики, условия конкуренции и их предполагаемые изменения позволяют спрогнозировать прибыльность этих отраслей. Многое зависит от состояния отрасли: сильные компании в непривлекательных отраслях порой с трудом добиваются удовлетворительного уровня прибыльности, в то время как даже относительно слабые компании в привлекательных отраслях демонстрируют отличные результаты.

Цель анализа — оценить семь ключевых факторов внешней среды .

1. Основные экономические характеристики отрасли.
2. Формы и интенсивность конкуренции.
3. Причины изменений в структуре конкуренции и внешней среде.
4. Самые сильные (слабые) конкуренты

5. Вероятные последующие действия конкурентов.

6. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.^[1]

7. Общая привлекательность отрасли и перспективы достижения прибыльности выше среднеотраслевой.

Характеристика всех этих факторов представляет собой оценку среды, в которой действует компания. Они создают базу для разработки стратегии с учетом меняющихся условий конкуренции и отрасли.

Вопросы для контроля:

1. Что такое стратегия?
2. В чем особенность стратегического планирования?
3. Дайте определение понятиям «миссия», «цели», «планы».
4. Дайте характеристику стратегическим и финансовым целям организации.

Тема 8. Организация

1. Организация как функция менеджмента.

Функция организация является базисной функцией менеджмента. В широком смысле – это вид деятельности управленческого персонала,

направленный на обеспечение нормального функционирования предприятия. Функция организации может быть определена как процесс создания такой структуры предприятия, которая даст возможность людям эффективно работать вместе для достижения общих целей.

Функция организации охватывает всю систему управления. Ее особенностью по сравнению с другими функциями является то, что она обеспечивает взаимосвязь и эффективность действия всех других функций. Посредством организации соединяются люди и подразделения в единый производственный организм. Однако это соединение не случайно, а подчинено законам управления и задаче производства. Благодаря действию функции организации, устанавливается взаимодействие между объектом и субъектом управления.

Организация выступает как вид деятельности, которая направлена на разработку и утверждение схем и структур управления, должностных инструкций, положений, других нормативных документов. Она основывается на глубоком экономическом анализе существующего положения дел, научном расчете, всестороннем изучении поведения работника и управленческого процесса. В настоящее время, когда совершается перестройка всего хозяйственного механизма, к

организации предъявляются высокие требования. В этих условиях организация становится решающим звеном дальнейшего совершенствования управления экономикой в самом широком смысле слова.

Функция организации заключается в установлении временных и постоянных взаимоотношений между всеми подразделениями. Она определяет порядок и условия функционирования предприятия.

Структура включает определенное сочетание людских, материальных и финансовых ресурсов, необходимых для выполнения намеченных планов. Этот процесс включает следующие стадии работы:

- определение целей и задач предприятия;
- определение видов работ, которые следует выполнить, чтобы решить поставленные задачи;
- оценку имеющихся человеческих ресурсов, рабочей силы;
- группировку функций и человеческих ресурсов в организационные структуры;
- выявление и оценку степени ответственности и характера полномочий управленческого персонала различных уровней;
- выявление специфических видов деятельности на предприятии;

- оформление и утверждение должностных инструкций, схем нормативов.

Как видно из приведенного перечня стадий, организационная деятельность менеджера включает два существенных аспекта:

- разделение работ, функций подразделений по выполняемым целям;

- разделение работ по степени их интеллектуальной значимости.

Первое разделение – это функциональное разделение по видам выполняемых работ. Функциональное разделение происходит сначала по вертикали и предполагает наличие не менее двух уровней менеджмента: руководителей и подчиненных. Если организация продолжает расти, то возникает новый вид разделения функций по горизонтали.

2 . Делегирование, ответственность и полномочия

Для того, чтобы понять содержание функции организация, необходимо разобраться в понятиях – *«полномочия»*, *«делегирование»*, *«ответственность»*.

Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия сотрудников на

выполнение определенных задач. Внутри организации эти пределы обычно определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями в письменном виде или передаются подчиненному устно. Лицо, выходящее за эти пределы, превышает свои полномочия, даже когда это необходимо для выполнения делегированных задач. Большая часть полномочий руководителя определяется традициями, нравами, культурными стереотипами и обычаями общества, в котором организация функционирует. Однако нельзя путать полномочия и власть. Полномочия определяются как делегирование, ограниченное, присущее данной должности право использовать ресурсы организации. Власть представляет собой реальную способность действовать или возможность влиять на ситуацию. Можно иметь власть, не имея полномочий. Таким образом, полномочия определяют, что лицо, занимающее должность, имеет право делать, а власть определяет, что оно действительно может делать.

Под *делегированием* следует понимать передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Таким образом, делегирование представляет собой акт, который превращает человека в руководителя. Делегирование

реализуется только в случае принятия полномочий. Полномочия делегируются должности, а не индивиду, который занимает ее в данный момент. Когда работник меняет работу, он теряет полномочия старой должности и получает полномочия новой.

Следующим понятием является *ответственность*, которая представляет собой обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение. Ответственность означает, что работник отвечает за результаты выполнения задачи перед тем, кто передает ему полномочия. Ответственность не может быть делегированной.

3. Альтернативные варианты организационных структур

Организационную структуру менеджмента можно определить как совокупность управленческих органов, между которыми существует система взаимосвязей, обеспечивающих выполнение необходимых функций управления для достижения целей предприятия.

При выборе структуры управления необходимо учитывать разнообразие видов

деятельности организации и характер ее внешней среды.

В линейной структуре все ее элементы находятся на прямой линии подчинения от верхнего уровня до самого нижнего. Каждый уровень управления подчиняется вышестоящему. Линейная структура имеет две разновидности: плоскую и многоуровневую. Линейная плоская структура имеет мало уровней и рассчитана на большое число работников, подчиняющихся одному руководителю. Она проста по форме (рис 5).

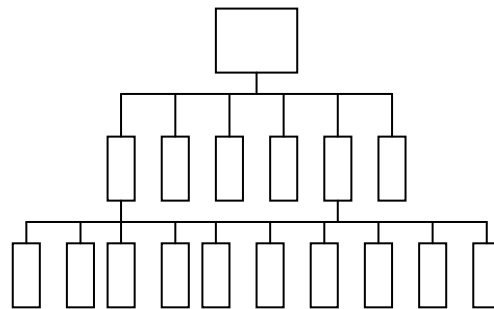


Рис. 5 Линейная плоская структура управления

Линейная многоуровневая структура имеет низкую норму управляемости, то есть небольшое

число сотрудников подчиняется одному руководителю (рис.6). Такая структура является более сложной по форме. Преимуществом многоуровневой структуры является более высокая производительность труда. Это достигается благодаря более тесному контакту между руководителем и подчиненными, большей удовлетворенностью и тех и других в результатах своего труда.

Линейная структура действует эффективно до тех пор, пока организация является небольшой.

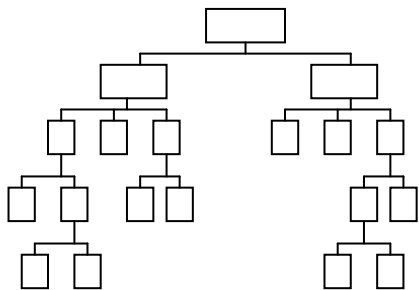


Рис. 6. Линейная многоуровневая структура управления

Необходимость дивизионных продуктовых структур вызвана ростом числа крупных фирм, проникновением их в новые производственные сферы, часто совершенно отличные от старых. Возникли отделы, занимающиеся определенным продуктом. Полномочия по производству и сбыту такого продукта передаются одному руководителю. Руководители второстепенных функциональных служб должны отчитываться перед ним.

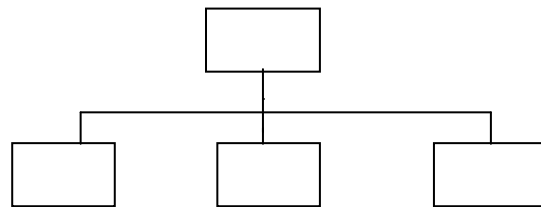


Рис. 7. Продуктовая структура

Организационные структуры, ориентированные на покупателя, состоят из подразделений, каждое из которых работает на определенную категорию потребителей. Примером таких структур являются структуры коммерческих банков, многих торговых организаций (рис.8).

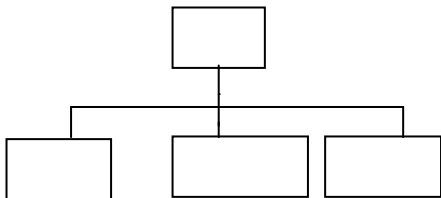


Рис. 8 Структура, ориентированная на покупателя

Создание региональных дивизионных структур, также как и продуктовых, обусловлено ростом крупных предприятий, распространением их влияния на обширные территории внутри страны и особенно за рубежом. Практически все транснациональные компании включают региональные подразделения. Причем такие подразделения могут быть большими и совсем маленькими, однако все они имеют определенную самостоятельность (рис 9).

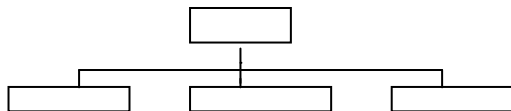


Рис. 9 Региональная организационная структура

Такой подход обеспечивает более тесную связь производства с потребителями, существенно ускоряя реакцию организаций на изменения во внешней среде. В результате расширения границ оперативно-хозяйственной деятельности отделения становятся «центрами прибыли» и активно используют предоставленную им свободу для повышения эффективности работы.

Вопросы для контроля:

1. Что такое организация как управленческий процесс?
2. Что такое делегирование полномочий? Как может осуществляться данный процесс?
3. Что такое организационная структура управления?

Тема 9. Мотивация

1. Понятие мотивации и эволюция понятия мотивации

Путь к эффективному менеджменту лежит через понимание мотивации человека. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления

человеком. Для этого необходимо знать, как возникают или чем вызываются те или иные мотивы, как и какими способами мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

Мотивация играет важную роль в достижении целей организации. От нее зависит исполнительность работников.

Исследователи разделяют современные теории мотивации на два типа: содержательные и процессуальные.

Однако, чтобы понять смысл теории содержательной и процессуальной мотивации, необходимо уяснить смысл основополагающих понятий, которые будут использованы в дальнейшем.

Потребности – это то, что возникает и находится внутри человека, что является достаточно общим для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Наконец - это то, от чего человек стремится освободиться, так как, пока потребность существует, она дает о себе знать и требует своего устранения.

Люди по-разному могут пытаться устранять потребности, - удовлетворять их, подавлять или не реагировать на них. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно. При этом не

все потребности осознаются и находят осознанное устранение. Устранение потребности не предполагает, что она устраняется навсегда. Большинство потребностей периодически возобновляются, хотя при этом они могут менять свою форму конкретного проявления, а также степень настойчивости влияния на человека.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность управления в большой степени зависит от того, насколько успешно реализуется процесс мотивирования.

3. Содержательные теории мотивации

Исследователи разделяют современные теории мотивации на два типа: содержательные и процессуальные. Содержательные теории базируются на идентификации потребностей, которые заставляют людей действовать так, а не иначе. В этой связи будут описаны работы А.Маслоу, К.Альдерфера, Д.МакКлелланда и Ф.Герцберга. Более современные процессуальные теории мотивации исходят в первую очередь из того, как ведут себя люди с учётом их восприятия

и познаний. Основные процессуальные теории, которые мы будем рассматривать, - это теория ожидания, теория справедливости и комплексная модель мотивации Портера-Лоулера.

Иерархия потребностей Маслоу

В 1943 г. психолог А.Маслоу предположил, что люди в своих мотивациях опираются на пять видов потребностей. Он считал, что потребности формируют иерархию, в которой любая другая становится мотиватором только лишь после того, как низшая в иерархии будет пройдена:

- физиологические потребности – нужда в пище, воде, сне и других вещах, необходимых для обеспечения жизни;

- потребности безопасности – нужда в безопасности, защите, порядке, мире;

- социальные потребности – нужда в любви и принадлежности. Люди, сытые и находящиеся в безопасности, ощущают нужду в друзьях и семье, в принадлежности к группе;

- потребности в уважении – статус, престиж, слава, успех, внимание;

- потребности в самовыражении – высший уровень, по А.Маслоу, - нужда в превращении потенции в действительность, в достижении того, чего можно достичь, желаний самореализации - стать тем, кем человек способен стать, обогащения опыта.

Теория А.Маслоу оказала большое влияние на развитие современного менеджмента и в общем работоспособна.

Теория К.Альдерфера

Сравнительно новой концепцией в рамках содержательного подхода к мотивации считается концепция К. Альдерфера. Так же, как и А. Маслоу, он исходил из того, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. Однако, в отличие от теории А. Маслоу, К. Альдерфер считал, что существует три группы потребностей:

- потребности существования (как бы включают две группы потребностей пирамиды А. Маслоу: физиологические потребности и потребности безопасности, за исключением групповой безопасности);

- потребности связи (группа потребностей связи наглядно корреспондирует с группой потребностей принадлежности и причастности. Отражает социальную природу человека, его стремление быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных);

- потребности роста (аналогичны потребностям самовыражения пирамиды А. Маслоу и включают также те потребности группы признания и самоутверждения, которые связаны

со стремлением к развитию уверенности, самосовершенствования и т.п.).

Эти группы потребностей так же, как и в теории А. Маслоу, расположены иерархически. Однако между теориями есть одно принципиальное различие, состоящее в том, что, по А. Маслоу, движение происходит от потребности снизу вверх, а К. Альдерфер считал, что движение идет в обе стороны: вверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. Таким образом, иерархия потребностей отражает восхождение от более конкретных потребностей к менее конкретным.

Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда

В своей теории, которую Д. Мак-Клелланд и его коллеги развивали в течение десятилетий с 1965 г., автор утверждает, что любая организация предлагает человеку возможности для удовлетворения трех потребностей высшего уровня: потребность во власти, в успехе и в принадлежности. Его наиболее популярные идеи заключаются в том, что потребность в успехе положительно влияет не только на работу служащих, но и на работу менеджеров всех уровней управления.

Поскольку члены любой организации в какой-то мере испытывают потребности в успехе, власти и принадлежности, Д. Мак-Клелланд использовал результаты своего исследования для определения трех характерных типов менеджеров:

1. Так называемые институциональные менеджеры, испытывающие большую потребность во власти, чем в принадлежности, и обладающие высоким уровнем контроля.

2. Менеджеры, у которых потребность во власти сильнее, чем потребность в принадлежности, но они более открытые и социально активнее, чем институциональные менеджеры.

3. Менеджеры, у которых потребность в принадлежности сильнее потребности во власти, они также открыты и социально активны.

Он предполагает, что менеджеры первых двух типов лучше управляют своими отделами, в основном из-за потребности во власти.

Теория двух факторов Герцберга

Теория мотивации Ф.Герцберга была выведена в результате широкомасштабного исследования, в которое было вовлечено 200 инженеров и служащих крупной лакокрасочной фирмы. В ходе исследования их попросили ответить на два вопроса: «Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных

обязанностей Вы чувствовали себя особенно хорошо?» и «Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей Вы чувствовали себя особенно плохо?»).

В ходе опроса автор обнаружил в ответах респондентов две ясно различимые группы потребностей. Первую он назвал гигиеническими факторами, или поддерживающими. В эту группу входили те факторы или условия, при отсутствии которых служащие не получали удовлетворения от работы. Выяснилось, что при их наличии, хотя неудовлетворения и не наблюдалось, но не возрастали ни мотивация, ни удовлетворение от работы. Эти гигиенические факторы включают в себя политику компании и администрации, отношения с начальством, условия работы, размер заработной платы, отношения с коллегами, личную жизнь, статус и безопасность. Эти факторы имеют ценность только в том случае, если после завершения работы служащие получают еще и дополнительную награду.

Вторую группу факторов Ф. Герцберг назвал мотиваторами. Это такие условия работы, при наличии которых достигается высокий уровень мотивации служащих и удовлетворение от работы. Мотиваторы включают в себя достижение цели, признание, работу как таковую, ответственность, продвижение по службе и возможности для

личного роста. Они обладают мотивационным потенциалом, т.к. работа, предоставляющая такие условия, представляет собой определенную ценность. Японским менеджерам часто ставят в заслугу извлечение максимальных преимуществ из мотивационного потенциала таких факторов.

Таблица 2

Гигиенические факторы	Мотивирующие факторы
Политика фирмы и администрации	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Зарплата	Признание и одобрение результатов работы
Межличностные отношения с начальниками и подчиненными	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможности творческого и делового роста

Двухфакторная теория Ф.Герцберга

Основное значение в двухфакторной теории заключается в том, что менеджеры должны быть очень осторожны и не делать ударения на гигиенические факторы как на основные при удовлетворении потребностей, когда потребности низшего уровня уже достаточно удовлетворены. И наоборот, менеджеры не должны тратить время и

средства, предлагая своим служащим разнообразные мотиваторы до того, как будут удовлетворены гигиенические потребности.

4. Процессуальные теории мотивации

Теория ожиданий. Процессуальные теории мотивации пытаются объяснить, как возникает целенаправленное поведение, как оно направляется, поддерживается и заканчивается. Независимо от того, как классифицируется содержание мотивации, менеджеру нужно понимать, как управлять им.

Большинство современных процессуальных теорий мотивации рассматривают *мотивацию как процесс управления выбором*. Такое определение мотивации впервые дал В. Врум. Он утверждал, что люди постоянно находятся в состоянии мотивации. Таким образом, согласно В. Вруму, для того, чтобы быть успешным менеджером, необходимо показывать подчиненным, что направление их усилий на достижение целей организации приведет к скорейшему достижению их личных целей. Согласно теории ожидания В. Врума, подчиненные работают наиболее продуктивно, когда они уверены, что оправдают их ожидания в трех областях:

1. Ожидания в отношении «затраты труда - результаты» ($Z - P$) - это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Чем сильнее ожидание, что чьи-то усилия приведут к желаемому результату, тем больше вероятность, что этот человек качественно выполнит поставленную перед ним задачу.

2. Ожидания в отношении «результаты - вознаграждение» ($P - V$) - это ожидание определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Чем крепче уверенность рабочего в том, что менеджер выплатит обещанное им вознаграждение, тем выше вероятность того, что рабочий станет усердно выполнять задание менеджера.

3. Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания, - ценность полученного поощрения или вознаграждения. Ценность вознаграждения является наиболее важным элементом теории мотивации, которая, к сожалению, не всегда берется в расчет менеджерами. Так, менеджеры довольно часто полагают, что ценность денег является абсолютной для удовлетворения потребности подчиненных. Они ошибаются, полагая, что, независимо от природы потребностей служащих, деньги могут удовлетворить все их потребности.

Для определения силы предпочтения того или иного вознаграждения В. Врум использовал термин «валентность». Валентность - это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенной вознаграждения.

Теория справедливости

Теория справедливости постулирует, что на мотивацию человека в значительной степени влияет справедливость оценки его текущей деятельности и ее результатов как по сравнению с предыдущими периодами, так и, что самое главное, с достижениями других людей. Эта теория базируется на утверждении, что при определении фокуса своего целенаправленного поведения служащие учитывают две фундаментальные оценки:

1. «Что я даю организации?». Этот вклад включает в себя усилия, опыт, образование, навыки и подготовку.

2. «Какое вознаграждение я получу, особенно по сравнению с вознаграждениями других служащих, выполняющих такую же работу?». Вознаграждение в данном случае может иметь разнообразную форму: заработная плата, дополнительные льготы, премии, условия работы и показатели статуса.

При проведении этих двух оценок человек в уме выводит определенное соотношение, характеризующее справедливость руководства по отношению к нему, человек чувствует, что к нему относятся справедливо, если отношения вознаграждений к затратам равны между собой.

Итак, основным и самым важным элементом любого мотивационного процесса является способность менеджера предложить подчиненному ту награду, которую он заслуживает за свою работу, направленную на достижение целей организации. Самое важное здесь - оставаться верным своим обязательствам и помочь обеспечить каждому справедливую награду за его работу.

Вопросы для контроля:

1. Что такое мотивация как функция управления?
2. Какие существуют формы стимулирования работников?
3. Что включает в себя процесс мотивации?
4. Чем содержательные теории мотивации отличаются от процессуальных

Тема 10. Контроль

1. Сущность и смысл контроля

Каждая из всех функций менеджмента является для организации жизненно важной. Но контроль – это фундаментальнейший элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни

без надёжной системы контроля в настоящее время не может успешно функционировать ни одна организация, в системе которой он решает несколько задач.

Во-первых, с помощью контроля можно заранее обнаружить во внутренней или внешней среде организации факторы, которые могут оказать существенное влияние на ее функционирование и развитие и, подготовившись необходимым образом, своевременно на них отреагировать.

Во-вторых, контроль помогает своевременно обнаружить неизбежные в деятельности любой организации нарушения, изъяны, ошибки, промахи и оперативно принять необходимые меры для их устранения.

Во-третьих, результат контроля служит основой оценки работы организации и ее персонала за определённый период,

эффективности и надёжности системы управления ею.

В результате контроль позволяет избежать в будущем неудовлетворительных результатов деятельности и создать необходимые предпосылки для стимулирования персонала.

Деятельность организации требует, чтобы контроль, как и планирование, с которым он теснейшим образом связан, был непрерывным процессом. В процессе контроля есть три четко различимых этапа:

1. Установление стандартов. Стандарты – это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению. На первом этапе необходимо определить временные рамки и конкретный критерий, по которому оценивается работа. Это и есть результативность. Показатель результативности точно определяет то, что должно быть получено для того, чтобы достичь поставленных целей.

2. Сопоставление реально достигнутых результатов с установленными стандартами. На этом этапе менеджер определяет, насколько достигнутые результаты соответствуют их ожиданиям. Деятельность, осуществляемая на этой стадии контроля, является наиболее заметной частью всей системы контроля. Эта деятельность заключается в определении масштаба отклонений,

измерении результатов, передаче информации и её оценке.

3. После вынесения оценки процесс контроля переходит на третий этап. На этом этапе менеджер выбирает одну из трех линий поведения:

- ничего не предпринимать;
- устранить отклонение;
- пересмотреть стандарт.

Контроль – это функция, заключающаяся в количественной и качественной оценке и учете результатов работы малого предприятия. Главными инструментами контроля являются наблюдение, проверка и учет. При этом сравниваются фактические результаты с запланированным показателем. Если обнаруживается незначительное отклонение, то принимаются меры по ликвидации недочетов и ошибок в работе, чтобы в дальнейшей деятельности не было отклонений. Если разница существенна, то пересматриваются цели и задачи бизнеса, так как контроль показал их нереальность и недостижимость.

2. Виды контроля и их характеристики.

Контроль в организации может быть:

- начальным, когда осуществляется до начала работы (например, контроль обеспеченности

необходимыми ресурсами для выполнения какого-либо задания);

- текущим, осуществляемым в процессе работы (например, ежедневный контроль выполнения производственного плана);

- заключительным, проводимым руководителем в конце работы с целью выявления эффективности поставленных целей и разработанных планов.

Начальный контроль предпринимателю необходимо провести по следующим основным направлениям: человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

Начальный контроль человеческих ресурсов заключается в том, чтобы тщательно подобрать работников, необходимых для выполнения поставленных задач, проверить соответствие их квалификации и опыта уровню предлагаемой работы. Оценку деловых и профессиональных знаний и навыков претендента в сфере малого бизнеса осуществляют, как правило, посредством различных психологических тестов и собеседований. Последний метод отбора кадров не является высоконадежным, так как страдает некоторой степенью субъективности. Также предприниматель при найме работников на фирму устанавливает минимально допустимый уровень образования претендента, стаж работы в данной

сфере и проверяет все имеющиеся при нем документы и рекомендации. Это позволяет работодателю убедиться в том, что персонал подобран соответствующий и работа будет выполнена эффективно.

Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Текущий контроль обычно существует в стратегической и оперативной формах. Оперативный контроль ориентирован на текущую производственную и хозяйственную деятельность, в частности движение изделий в рамках технологического процесса (соблюдение последовательности операций, норм времени на их выполнение, качество труда); загрузку оборудования; соблюдение общего графика работы; уровень текущих затрат; расходование денежных средств.

Текущий контроль проводится предпринимателем путем сопоставления оперативного плана деятельности фирмы и ее фактического отчета. Непосредственное проявление текущего контроля - регулярная проверка работы подчиненных, оперативное обсуждение назревших проблем и предложений по усовершенствованию деятельности. Благодаря текущему контролю, предприниматель имеет возможность своевременно обнаружить

нежелательные отклонения в работе своей фирмы и искоренить их до того, как они превратятся в серьезные проблемы.

Заключительный контроль проводится руководителем предприятия на основе системы планово-отчетных документов:

- оперативного плана (отчета) производства;
- плана (отчета) о доходах и расходах;
- плана (отчета) о движении денежных средств;
- балансового отчета (бюджета).

Контроль играет и стимулирующую роль. Если результаты проверки показали отличное выполнение задания, то руководитель может вознаградить подчиненных.

Вопросы для контроля:

1. Что такое контроль как функция управления?
2. Какую роль играет контроль в организации?
3. Какие этапы включает контроль как процесс?
4. Какие существуют виды контроля в организации?
5. Какие существуют критерии эффективного контроля?

Тема 11. Лидерство, власть и влияние

1. Определение лидерства. Теории лидерства

Лидерство – тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к общей цели. Лидерство характеризует отношения, в основе которых лежит доверие, признание высокого уровня квалификации, готовность поддерживать во всех начинаниях, личные симпатии, стремление перенимать положительный опыт.

Согласно Дж. Терри лидерство – это воздействие на группы людей, побуждающее их к достижению общей цели. Р. Танненбаум, И. Вэшлер и Ф. Массарик определяли лидерство как межличностное взаимодействие, проявляемое в определенной ситуации с помощью коммуникативного процесса и направляемое на достижение специфической цели. П. Друкер отмечал, что лидерство – это способность поднять человеческое видение на уровень более широкого кругозора, на уровень более высоких стандартов, а также способность формировать личность.

Большинство авторов признает, что лидерство означает способность оказывать влияние на людей, группы, направляя их усилия на достижение общих целей.

Феномен лидерства интересовал не одно поколение мыслителей, ученых, исследователей. И никогда среди них не было единых взглядов на определение, сущность и природу данного феномена. Однако развитие представлений о лидерстве, экспериментальные наработки послужили тому, что в теории лидерства последовательно один за одним сформировались четыре основных подхода к пониманию лидерства. При этом каждый из последующих уже представлял собой более зрелую позицию, основанную на работах предшественников.

Итак, какие теории лидерства существуют?

В теории лидерства выделяют четыре подхода:

- 1) с позиции личностных качеств;
- 2) поведенческий;
- 3) ситуационный;
- 4) лидерство на основе эмоционального интеллекта.

Подход с позиции личностных качеств (1930-1950 гг.)

Согласно теории личностных черт или теории великих людей, выдающиеся лидеры обладают определенным набором личностных качеств,

например такими, как уровень интеллекта, яркая внешность, здравый смысл, инициативность, уверенность в себе, надежность, активность и др. Однако исследования показали, что лидеры различались между собой по выделенным качествам и по-разному проявляли себя в зависимости от ситуации.

2. Поведенческий подход

Сторонники поведенческого подхода считали, что эффективность лидера определяется стилем руководства, т.е. привычной манерой поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и способствовать достижению поставленных целей. *Курт Левин* первым описывает 3 стиля руководства (поведения лидера): авторитарный, демократический, либеральный.

1. Авторитарное руководство характеризуется высокой степенью единоличной власти руководителя: руководитель определяет все стратегии группы; никаких полномочий группе не делегируется.

2. Демократичное руководство характеризуется разделением власти и участием трудящихся в управлении; ответственность не концентрируется, а распределяется.

3. Либеральное руководство характеризуется минимальным участием руководителя; группа имеет полную свободу принимать самостоятельные решения.

Дуглас МакГрегор разрабатывает теорию X и теорию Y, известную нам также как теория «Кнута и пряника».

Согласно теории «X»:

1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.

2. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.

3. Больше всего люди хотят защищенности.

4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Согласно теории «Y»:

1. Труд – процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней.

2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.

3. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.

4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал

среднего человека используется лишь частично.

Рэнис Лайкерт и его коллеги из Мичиганского университета разрабатывают модель лидерства, согласно которой существует две ориентации руководителя: либо на работу, либо на человека. В дальнейшем он выделил 4 стиля лидерства:

- 1) эксплуататорско-авторитарный (ориентирован на задачу, жесткий и авторитарный лидер);
- 2) благосклонно-авторитарный (отношения авторитарны, но присутствует также ограниченное участие подчиненных в принятии решений);
- 3) консультативно-демократический (отношения руководителя и подчиненного в значительной степени доверительны и открыты);
- 4) основанный на участии (подчиненные принимают участие в принятии решений).

По мнению Лайкерта, лидерство, основанное на участии, наиболее эффективно, однако, как показали дальнейшие исследования, – не всегда.

Группа ученых университета штата Огайо, развивая идеи МакГрегора и Лайкерта, провели ряд исследований и внесли существенное дополнение. Предыдущее деление руководителей на субъектов, ориентированных только на работу, и только на людей, – оказывается неверным! Было выявлено, что руководитель может проявлять различную степень внимания к подчиненному и структурированию проблем.

Управленческая решетка Блэйка-Мутона была разработана на основе идей ученых из штата Огайо. За основу были взяты 2 оси: «забота о человеке» и «забота о производстве», различное соотношение координат которых определяло один из 5 стилей руководства:

1. Страх перед бедностью. Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения.
2. Дом отдыха. Руководитель сосредоточивается на хороших, теплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий.
3. Авторитет – подчинение. Руководитель заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных.
4. Организация. Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс между эффективностью и хорошим моральным настроением.
5. Команда. Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую эффективность.

3. Ситуационный подход

Отражает тот факт, что на эффективность лидера влияют не только личностные качества и стиль руководства, но и различные ситуационные факторы, например такие, как потребности и личные качества подчиненных, характер задания, влияние среды, наличие у руководителя информации. Другими словами, руководитель-лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях. Данный подход оказался наиболее эффективным с точки зрения практики управления. Его представляют четыре ситуационные модели:

- ситуационная модель руководства Фидлера;
- подход Митчела и Хауса «путь – цель»;
- теория жизненного цикла Херси и Бланшара;
- модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона.

Ситуационная модель руководства Фидлера

Фидлер считает, что каждой ситуации соответствует свой наилучший стиль поведения руководителя, но руководитель не может менять свой стиль в зависимости от ситуации. В своей модели Фидлер развивает идеи о лидере, ориентированном на задачу, и лидере, действующем через отношения, но он вводит 3

фактора, влияющие на ситуацию:

1. Отношения руководителя и подчиненных: хорошие (лояльность, доверие, симпатия) и плохие.
2. Структура задачи: структурированная задача (четкость постановки, привычность для подчиненного) и неструктурированная.
3. Должностные полномочия руководителя: сильные (у руководителя много формальной власти, полномочий, может вознаграждать подчиненного) и слабые.

Таким образом, Фидлер выделяет 8 ситуаций, в каждой из которых наиболее эффективен один из стилей лидирования, ориентированный на задачу (т.е. четкое принятие решений, постановка целей, жесткий контроль над подчиненными), или же ориентированный на человеческие отношения (т.е. путем мотивации и поддержки сотрудников). На практике данная модель может эффективно использоваться, например, при расстановке кадров.

Можно выделить 5 основных форм власти:

1. Власть, основанная на принуждении. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой-то насущной потребности, или вообще может сделать какие-то другие неприятности. Влияние через страх;

2. Власть, основанная на вознаграждении. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность и доставить удовольствие. Влияние через положительное подкрепление;

3. Экспертная власть. Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность. Влияние через разумную веру;

4. Власть примера. Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий. Влияние с помощью харизмы. Харизма - власть, построенная на силе личных качеств или способностей лидера.

5. Традиционная власть. Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания, и что его или ее долг - подчиняться им. Он или она исполняют приказания влияющего, так как традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя. Традиционная власть бывает действительна тогда, когда подчиненный повинется указанию руководителя только потому, что он или она стоит на более высокой ступеньке организационной иерархии. Все руководители пользуются традиционной властью, потому что им делегированы полномочия управлять другими

людьми. Влияние через традиции.

Вопросы для контроля:

1. Кто такой лидер? Чем он отличается от менеджера?
2. Охарактеризуйте основные теории лидерства.
3. В каких сферах и на каких предприятиях применяются авторитарный, демократический и либеральный стиль управления?
4. Что характеризует матрица стилей руководства Блейка-Моутона?

Тема 12. Командный менеджмент

1. Командообразование как условие успешного развития команд

Важнейшее из условий продуктивной работы предприятия это создание успешной команды. Главной задачей команды является поиск новых путей самосовершенствования в рабочей сфере и более эффективное выполнение командной работы. Многими исследованиями доказано, что командная работа значительно влияет на

поведение, производительность труда, так же повышается продуктивность предприятия. Грамотно подобранная команда положительно влияет на повышение производительности предприятия и рабочей силы.

Работа в команде требует высокую степень информативности и самоуправления каждого члена группы. Благодаря различным умениям каждого участника команды, задачи, поставленные руководителем, выполняются более качественно, с наименьшими временными затратами.

Команда - это небольшая группа людей, с различными умениями и навыками, собранная для взаимодействия и совместного решения поставленных задач, в целях повышения производительности труда..

Члены команды отличаются по возрасту, гендерному различию, образованности, особенностям культуры, верованиям и ценностным ориентациям, из этого складывается психологический микроклимат, влияющий на качество отношений индивидуумов группы между собой. Для руководителя крайне важно, при создании команды, учитывать особенности каждого участника, это способствует грамотному распределению обязанностей, а так же эффективному достижению целей организации. При этом каждый член команды получает

необходимый опыт работы в группе, что влияет на «командный дух» и работоспособность, а в итоге – к увеличению потенциала компании в целом.

Командный менеджмент – это современный подход, к созданию команд, основанный на совместном участии работников с руководителем в управлении организацией, а так же использование руководителем потенциала каждого работника или группы в целом.

Команда заметно увеличивает умения организации к выживанию и процветанию, за счет личных особенностей каждого участника, в неустойчивых современных условиях. Команда владеет потенциальными возможностями:

- ведение работы по правилам, составленным на предприятии, неформальным способом;
- повышение коммуникабельности, производительности, использование возможностей каждого сотрудника;
- увеличение конкурентоспособности организации.

При выполнении поставленных предприятием задач, группа намного быстрее и эффективней достигнет цели. Поэтому для решения сложных задач на предприятии создают команды, то есть

группы, способные работать эффективно.

Таким образом, группы становятся командами. Команды легко адаптируются благодаря матричному принципу внутреннего устройства: отдельные подгруппы создаются под поставленную задачу и легко могут быть перестроены.

2. Этапы развития команды

Выделяют четыре этапа развития команды.

Первый этап – это адаптация, которая характеризуется как этап анализа задач и взаимного информирования. На этом этапе участники группы ищут оптимальные способы решения поставленных задач. Взаимодействие участников медленно, но неуклонно ведет к образованию диад, наступает стадия зависимости и проверки, которая предполагает ориентирование участников группы относительно характера действий друг друга, и поиск взаимовыгодного поведения в группе. Сначала участники команды собираются с настороженным чувством и чувством принужденности. Эффективность сложившейся группы на начальном этапе будет низка по причине малой доверчивости друг к другу.

Второй этап – кооперация и группирование –

здесь происходит создание малых подгрупп по интересам и симпатиям. Содержание данного этапа состоит в противодействии участников группы тем требованиям, которые предъявлены им содержанием поставленной задачи, после того как выявлены несоответствия в личной мотивации каждого участника группы с главными целями групповой деятельности. Участники группы эмоционально реагируют на требования задачи, вследствие чего образуются подгруппы.

Третий этап – он характерен появлением принципов взаимодействия группы и закрепляется либо коллективной работой, либо внутригрупповой коммуникацией. На этом этапе полностью исчезает интергрупповая активность. Процесс становления хорошо подготовленной, сплоченной, в психологическом и организационном отношении, группа может превратиться в группу-автономию, для которой свойственна замкнутость на своих целях, эгоизм.

Четвертый этап – этот этап можно рассматривать, с точки зрения деловой активности, как стадию принятия решений, где для успешного принятия решений пользуются конструктивными попытками. С образованием ролевой структуры команды связана функционально-ролевая соотнесенность, которая является своеобразным резонатором, благодаря

которому проигрывается групповая задача. Команда готова разрешения и проявления конфликта. Здесь считается разнообразие подходов и стилей к решению задачи. Группа достигает высшего уровня социально-психологической зрелости, у которой высокая подготовленность. На этом этапе команда, от только формирующей группы, отличается психологическим и организационным единством.

Тема 13. Управление конфликтами в организации

1. Понятие конфликта. Типы конфликта в организации

Конфликт - это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое. Конфликт - это столкновение противоположных интересов на почве соперничества, соперничания, противоборства. Но во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д.

Функциональный конфликт ведет к повышению эффективности организации.

Дисфункциональный конфликт приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации.

Существует четыре основных типа конфликта:

Внутриличностный конфликт. Одна из самых распространенных форм - ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Внутриличностный конфликт может возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями.

Межличностный конфликт. Самый распространенный тип конфликта. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Может проявляться как столкновение личностей.

Конфликт между личностью и группой. Может возникнуть, если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности. И может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя. Руководитель может быть вынужден предпринимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в

глазах подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар - изменить отношение к руководителю и, возможно, снизить производительность труда.

Межгрупповой конфликт. Частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом. Часто из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации.

2. Управление конфликтной ситуацией. Структурные методы разрешения конфликта.

Методика разрешения конфликта через решение проблемы

1. Определите проблему в категориях целей, а не решений.
2. После того, как проблема определена, определите решения, которые приемлемы для обеих сторон.
3. Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.
4. Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией
5. Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнения другой стороны, а

также сводя к минимуму гнев и угрозы. Неразрешенные и неуправляемые конфликты часто приводят к стрессам.

Стресс - это явление, связанное с психикой человека, с нервным психологическим или физическим напряжением и приводящее к потере здоровья и даже смертельному исходу.

Методы избегания стресса:

1. Разработать систему приоритета вашей работы (выбрать главное).
2. Научиться говорить "нет", когда достигнете предела, после которого вы уже не можете взять на себя больше работы.
3. Научить вашего руководителя уважать ваши приоритеты.
4. Найти каждый день время для отключения и отдыха. Обратиться к приятным мыслям или образам, чтобы освежить мозг.
5. Научите вашего начальника давать вам конкретные задания.

Вопросы для контроля

1. Что такое конфликт? Назовите основные причины конфликтов.
2. Какие существуют виды конфликтов?
3. Какие существуют последствия конфликтов?

4. Какой метод разрешения конфликтов является самым эффективным?

Тема 14. Управление изменениями и инновациями

1. Понятие и виды инновации

Термин «инновация» возник, как полагают многие исследователи, примерно в первой половине XV столетия от английского слова «innovation», означающего «возрождение» или «новый путь делания вещей».

С 1911 года по мере развития экономики понятие «инновация» приобретает более широкий смысл и относится теперь к области технологии производства, распространяется на организационные, финансовые и любые другие сферы, которые содействуют функционированию предприятия. В современном менеджменте инновации определяются как создание и предоставление товаров и услуг, которые предлагают потребителям выгоды, воспринимаемые покупателями как новые или более совершенные.

Инновация – это результат инновационной деятельности, инновационного процесса, в течение которого осуществляются различные виды

деятельности, такие, как: научно-технические исследования, производство, маркетинг и менеджмент. Признание ее «полезного инновационного эффекта» осуществляется через полезную функцию – это отличие инновации от изобретения, открытия. Изобретения не имеют социальной и экономической ценности, если они не воплощаются в инновации.

Цель инноваций состоит в удовлетворении новой потребности, либо усовершенствовании метода удовлетворения ранее известной потребности, либо в экономии затрат у потребителя. Технологические нововведения, как правило, ориентированы на снижение издержек при изготовлении продукции; изменению подвергаются орудия труда, технология и организация производства.

Инновационный менеджмент - это принятие решений в постоянно меняющихся условиях, непрерывное рассмотрение программы инновационной деятельности и переоценка ее в целом и составных ее частей. Для руководителя сферы инновационной деятельности естественно, что любое его действие окружено неопределенностями как внутреннего, так и внешнего порядка. В любой момент могут возникнуть непредвиденная техническая проблема, необходимость перераспределения

ресурсов, новые оценки рыночных возможностей. Поэтому любая система планирования и управления инновационными проектами должна быть достаточно гибкой, а динамичность ситуации требует большего управленческого внимания, чем любая сфера деятельности.

Понятие "инновация" можно существенно расширить, принимая во внимание другие ее виды. П. Друкер, в зависимости от источников инновационных идей, выделяет следующие виды инноваций:

- инновации, в основе которых лежит неожиданное событие, неожиданный успех, неожиданная неудача;
- инновации, в основе которых лежит несоответствие между реальностью, как таковой, и представлением о ней людей;
- инновации, основанные на потребности производственного процесса;
- инновации, которые являются результатами изменений в структуре отрасли и рынка;
- инновации, в основе которых лежат демографические изменения;
- инновации, основанные на новых знаниях;
- инновации, в основе которых лежат изменения в восприятии, настроениях и ценностных установках.

По мнению П. Друкера, инновации, в основе которых лежат новые знания, заслуживают внимания, поскольку приносят большие доходы. Совершенно необязательно знания должны быть научными или техническими.

В исследованиях длинных волн экономической динамики существует подход к классификации инноваций с точки зрения экономического цикла. Здесь высказывается гипотеза о том, что появление и кластеризация разных типов инноваций связаны с различными фазами длинных волн. Согласно Ван-Дейну, можно выделить следующие виды инноваций:

- базисные продуктовые инновации, формирующие новые рынки и лежащие в основе новых отраслей;
- дополняющие продуктовые инновации в существующих отраслях;
- базисные технологические инновации в отраслях, составляющих базис крупных технологических систем;
- дополняющие технологические инновации в отраслях, связанных в основном с добычей и переработкой природных ресурсов.

Г. Менш, открывший дискуссию в теориях длинных волн, разделил все нововведения следующим образом:

- базисные, которые формируют новые отрасли промышленности и новые виды профессий и открывают новое поле человеческой деятельности;

- улучшающие инновации, техническое усовершенствование в уже существующих отраслях;

- псевдоинновации.

Внедрение базисных инноваций происходит неравномерно, большая их часть концентрируется в фазе депрессии длинных волн. Улучшающие инновации внедряются в остальных фазах и завершаются внедрением псевдоинновации в фазе спада. В последней фазе появляются инновации с незначительными изменениями, касающимися главным образом внешнего вида изделий, которые создают лишь видимость новизны. Г. Менш называет их псевдоинновациями.

2. Этапы инновационного процесса

Период времени от зарождения идеи, создания и распространения новшества и до его использования принято называть *жизненным циклом инновации*. С учетом последовательности проведения работ жизненный цикл инновации рассматривается как инновационный процесс. Это, как справедливо отметил американский экономист

Джеймс Брайт, единственный в своем роде процесс, объединяющий науку, технику, экономику, предпринимательство и управление. Он состоит в получении новшества и простирается от зарождения идеи до ее коммерческой реализации, охватывая таким образом весь комплекс отношений: производство, обмен, потребление.

Создание ценного антибиотика - пенициллина, появление фотографии в середине XVIII века, телефона, радио, персональных компьютеров (уже в 1918 г. были накоплены все знания, необходимые для разработки ЭВМ, однако первые ЭВМ современного типа появились в 1948 г.), синтетических волокон, искусственных спутников земли, - все это результаты успешных инновационных процессов.

Инновационный процесс может быть рассмотрен с разной степенью детализации. Во-первых, его можно рассматривать как линейно-поэтапный процесс от исследований фундаментального и прикладного характера до коммерческого освоения новых разработок. Во-вторых, инновационный процесс можно рассматривать как часть жизненного цикла продукта, то есть этап возникновения идеи инновации до ее разработки и внедрения.

Этапы инновационного процесса:

1. *Исследования фундаментального и прикладного характера.* Обычно фундаментальные исследования - концепции и теории - разрабатываются в академических институтах, высших учебных заведениях, отраслевых специализированных институтах и лабораториях. Финансирование фундаментальных исследований осуществляется в основном из средств государственного бюджета на безвозвратной основе.
2. На втором этапе осуществляются *опытно-конструкторские и экспериментальные разработки*, которые проводятся как в специализированных лабораториях, конструкторских бюро, опытных производствах, так и в научно-производственных подразделениях крупных промышленных предприятий. На данном этапе источники финансирования разработок те же, что и на втором этапе, а также собственные средства организаций.
3. *Создание нового продукта*, то есть разработка конкретной маркетинговой программы по новому продукту: определение наименования продукта, его товарного знака, оформления, упаковки. Также на этом этапе новый продукт подвергается тестированию на ограниченном рынке не менее трех месяцев по цене, качеству и другим коммерческим условиям.

4. На последнем этапе осуществляется *процесс коммерциализации*, т.е. выход с полученным нововведением на рынок для внедрения нововведения в производство, что и является основной целью инновационной деятельности.

Вопросы для контроля:

1. В чем заключается сущность теории инноватики Шумпетера и Фостера?
2. Рассмотрите основные функции инновационного менеджмента.
3. Перечислите основные виды инноваций.
4. Опишите этапы инновационного процесса.

Тема 15. Этика и социальная ответственность

1. Понятие социальной ответственности и этики


Под этикой менеджмента понимают совокупность определенных моральных принципов и ценностей, характеризующих поведение человека или группы людей, а также конкретные оценки их действий и мыслей при определении и обеспечении достижения целей деятельности организации. Этику применительно к поведению организации и отдельных ее членов можно

представить как внутренний кодекс законов и норм менеджмента, отражающий установленную менеджерами всех уровней организации границу между добром и злом при принятии конкретных долгосрочных и краткосрочных управленческих решений, определяя их социальную и юридическую допустимость в рамках конкретной внешней среды. Этика непосредственно связана с внутренними ценностями организации и является неотъемлемой частью корпоративной культуры.

Этическая проблема возникает во всех случаях, когда действия отдельного человека (менеджера) или организации могут повлиять на окружающих людей (принести им пользу или нанести ущерб). Этика тесно связана с влиянием на поведение отдельного индивида или организации правовых норм общества и свободы выбора при определении их конкретного поведения. Правовые нормы определяются юридической системой общества (международные нормы и нормы конкретной страны). К действиям, определяемым свободой выбора, относят поведение индивида либо организации, не ограничиваемое правовыми и иными нормами (например, религиозное мировоззрение, объем планируемого производства конкретной продукции). Этика занимает промежуточное положение между правовыми нормами и свободным выбором (называемыми

также личными нормами).

Этические нормы поведения основываются на разделяемых обществом принципах и ценностях. Особенность этических норм заключается в том, что они характеризуют определенное поведение индивида и организации, и в то же время за нарушение этих норм не предусматриваются конкретные санкции. Решение, учитывающее этические нормы, является для большей части общества приемлемым и юридически, и морально. Этические нормы и правила формируются и используются как внутри организации, так и вне нее, ограничивая в определенных случаях свободу выбора с учетом разделяемых обществом и членами конкретных организаций ценностей и принципов.

 *Социальная ответственность менеджмента и организации.* Формальное определение социальной ответственности предполагает признание обязанности менеджмента организации (руководства организации) принимать решения и осуществлять конкретные действия, которые повышают уровень благополучия общества и отвечают как его интересам, так и интересам самой организации. Сложность использования и восприятия этого определения заключается в различиях определения и понимания роста благополучия общества и организации. Важным

элементом определения социальной ответственности менеджмента является также необходимость пояснения понятия субъекта, заинтересованного в конкретном проявлении социальной ответственности. Внешняя и внутренняя среда организации в этом случае включает определенное множество заинтересованных групп, которые могут быть объединены этим понятием (например, акционеры, инвесторы, персонал организации, покупатели и поставщики, местная власть, правительство и другие группы). Социально ответственные организации должны учитывать влияние результатов своей деятельности на все заинтересованные группы.

В качестве критериев оценки социальной ответственности организации в мировой практике менеджмента используются:

- экономическая
- юридическая
- этическая
- принятая на себя ответственность (улучшение благосостояния общества и качества жизни персонала)

2. Управление этикой и социальной ответственностью компании.

Экономическая ответственность отражает ответственность организации за производство необходимых обществу товаров и услуг и получение максимальной прибыли ее акционерами (собственником). В предельном случае экономическая ответственность сводится исключительно к максимизации прибыли. Такую концепцию предложил в 1970-е годы нобелевский лауреат, экономист Милтон Фридмен. По его определению:

«деятельность компании должна быть подчинена получению прибыли, а ее единственная миссия заключается в повышении прибыли (до тех пор, пока действия организации не выходят за рамки закона)».

Это положение подверглось серьезной критике в странах Европы, Канаде и США. В качестве основного аргумента этой критики выдвинуто утверждение, что реализация только экономической выгоды как единственной обязанности организации перед обществом может привести к крайне негативным последствиям для самой организации.

Юридическая ответственность характеризует необходимость для организации следовать установленным обществом нормам и правилам при осуществлении ее деятельности, закрепленным за-конодательством.

Этическая ответственность предусматривает осуществление, организацией общественно полезных действий, которые не определяются законодательными нормами либо не отвечают ее прямым экономическим интересам, но отражают этические нормы и правила, определяемые принципами и ценностями общества и корпоративной культурой самой организации. Любые решения и действия организации или отдельного индивида, направленные на получение выгоды за счет общества, оцениваются обществом как не личные.

Принятая на себя ответственность является исключительно добровольным действием организации. Она не регламентирована нормами экономической, юридической и этической ответственности и определяет желание организации внести свой вклад в развитие общества и рост его благосостояния. Принятая на себя ответственность выходит за рамки ожиданий заинтересованных групп.

Личный пример руководства организации по силе воздействия на персонал в обеспечении и приверженности этическим нормам и ценностям организации, а также обеспечения ее высокой социальной ответственности является наиболее действенным фактором и методом управления. Приверженность руководства этическим нормам и

ценностям организации необходимо постоянно декларировать в публичных выступлениях, директивах (директивных документах) и внутрифирменных публикациях. Моральный кодекс, принятый в практике ведущих компаний стран с рыночной экономикой (и в прошлой отечественной практике), предназначен для того, чтобы довести до всех сотрудников заявленные принципы и ценности организации и ее политику в области этики и морали. Заявленные принципы определяют разделяемые организацией ценности и отражают (в общих чертах) ее предназначение и обязанности, качество продукции и отношение к работникам. Наиболее значимые принцип организации, сформулированные в виде заявления о ее миссии, определяются как «корпоративное кредо».

Заявленная политика содержит общее описание порядка действий организации и ее сотрудников в конкретных ситуациях, связанных с вопросами этики и морали. В моральном кодексе, как правило, формулируются ценности или образцы поведения сотрудников (допустимые и желаемые, неприемлемые) и возможная реакция менеджмента.

Этические структуры могут включать различные формирования, конкретные должности и программы стимулирования поведения

сотрудников, соответствующего моральным принципам и ценностям организации. В качестве примеров таких структур, можно привести комитет по этике компании, уполномоченный по вопросам этики, обучающие программы, «горячие линии» и др.

Вопросы для контроля:

1. Дайте определение понятию «этика управления» и охарактеризуйте три области человеческого поведения.
2. Опишите четыре подхода, обеспечивающих основу для управления принятием этических решений.
3. Дайте определение корпоративной социальной ответственности и назовите критерии социальной ответственности компании.

Заключение

Менеджмент –учебная и научная дисциплина, притягивающая многих к себе область профессиональной деятельности. Успех делового и научного сообщества невозможен без глубокого исследования теории и практики менеджмента. А уровень социально-экономического развития каждой страны зависит от эффективности управления в отдельных компаниях. Благодаря названному фактору экономически развитые страны являются лидерами в мире.

Для Казахстана, стремящемуся войти в число 30-ти самых развитых государств мира проблемы управления приобретают приоритетное значение. Поэтому остро необходима подготовка кадров по дисциплине «Менеджмент», которая обучает приложить полученные студентами теоретические знания на практике.

С целью более прочного усвоения прикладных знаний по менеджменту необходимо сопутствующее и последующее изучение смежных дисциплин, как «Организация бизнеса», «Логистика», «Маркетинг», «Теория государственного управления», «Финансы», «Бухучет» и др.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Дафт Р. Менеджмент. М., 2014.
2. Мескон, Альберт, Хедоури. Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2013.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. 5-е издание. - М.:2014.
4. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Юнити-Дана - 2012 год - 577 страниц
5. Менеджмент: учебник для вузов, обучающихся по экономическим специальностям/ Под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. – 3-е изд., перераб. и доп., М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013, - 320 с.
6. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. Пер. с англ. – М.: «Вильямс»,
7. 2007.
8. Друкер П. О профессии менеджера. Пер. с англ. – М.: «Вильямс», 2008.
9. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. – М.: Издательство
10. «Контроллинг», 1991.
11. Адизес И. Стили менеджмента - эффективные и неэффективные. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.
12. Веснин В.Р. Менеджмент. – М.: 2006.
13. Казначевская, Г. Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов-н-Дону: Феникс, 2012.
14. Костин, В. А.Костина Т.В. Менеджмент: учебное пособие. – Москва.: Гардарики, 2008.
15. Менеджмент: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям / [А. В. Игнатъева и др.]; под редакцией М. М. Максимцова, М. А. Комарова. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
16. Маленков Ю. Современный менеджмент. – СПб.: Экономика, 2010.