

Завтра экзамен

А. Н. ЦВЕТКОВ

Менеджмент



Москва - Санкт-Петербург - Нижний Новгород • Воронеж

Ростов-на-Дону - Екатеринбург - Самара - Новосибирск

Киев - Харьков - Минск

2009

ББК 65.010.066я7
УДК 658.1 (075) Ц27

Цветков А. Н.

Ц27 Менеджмент. — СПб.: Питер, 2009. — 176 е.: ил. — (Серия «Завтра экзамен»).

ISBN 978-5-91180-793-1

В пособии в форме «вопрос-ответ» рассматриваются такие темы, как история, субъекты и объекты менеджмента, его функции, эффективность и другие. Отдельный раздел посвящен личности менеджера как управленца. Глоссарий позволяет эффективно закрепить пройденный материал. Пособие предназначено для подготовки к экзамену по курсу «Менеджмент».

ББК 65.010.066я7

УДК 658.1 (075)

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-91180-793*1

© ООО «Питер Пресс», 2009

Содержание

Раздел 1

Менеджмент: основные понятия

Вопрос 1	
Что такое менеджмент?.....	11
Вопрос 2	
Как соотносятся понятия «управление», «менеджмент», «руководство»?.....	14
Вопрос 3	
Что является основной целью менеджмента?.....	15
Вопрос 4	
Что является содержанием менеджмента? В каких аспектах определяется менеджмент?.....	16
Вопрос 5	
Что относится к основным категориям менеджмента?.....	17
Вопрос 6	
Что такое объекты менеджмента?.....	17
Вопрос 7	
Что такое субъекты менеджмента?.....	19
Вопрос 8	
Что такое виды менеджмента?.....	20
Вопрос 9	
Что такое функций менеджмента?.....	21
Вопрос 10	
Что такое методы менеджмента?.....	24
Вопрос 11	
Что такое принципы менеджмента?.....	26
Вопрос 12	
Что такое разделение труда и каким оно бывает?	28

Раздел 2

Объекты менеджмента

Вопрос 13	
Какие бывают системы и с какими из них имеет дело менеджмент?....	29
Вопрос 14	
Что такое организация?.....	30
Вопрос 15	
Что такое формальная организация?.....	31
Вопрос 16	
Что такое неформальная организация?.....	32

Вопрос 17	
Что такое производственный процесс?.....	33
Вопрос 18	
Какие структурные подразделения входят в организацию и как они соотносятся друг с другом?.....	34
Вопрос 19	
Какими нормативными документами регламентируется деятельность структурных подразделений и сотрудников?.....	35
Вопрос 20	
Что такое внешняя среда организации?.....	36
Вопрос 21	
Что такое внутренняя среда организации?.....	37
Вопрос 22	
Какие стадии жизненного цикла проходит в своем развитии организация?.....	38
Вопрос 23	
Что такое корпоративная культура?.....	39

Раздел 3 Субъекты менеджмента

Вопрос 24	
Кто такой менеджер?.....	41
Вопрос 25	
В чем заключается деятельность менеджера?.....	41
Вопрос 26	
Кто такие топ-менеджеры?.....	42
Вопрос 27	
Кто такие миддл-менеджеры?.....	43
Вопрос 28	
Кто такие супервайзеры?.....	43
Вопрос 29	
Кто такие линейные и функциональные менеджеры?.....	43
Вопрос 30	
Какими качествами должен обладать менеджер?.....	44
Вопрос 31	
Что такое этика менеджмента?.....	45
Вопрос 32	
Что такое социальная, ответственность менеджмента?.....	47

Раздел 4 История менеджмента

Вопрос 33	
С чем связано возникновение менеджмента в человеческом обществе?.....	48
Вопрос 34	
С чем связано возникновение производственного менеджмента?.....	49

Вопрос 35	
Когда возник научный менеджмент?	50
Вопрос 36	
В чем заключаются основные идеи Ф. У. Тейлора?	50
Вопрос 37	
В чем заслуга супругов Джилбрет?	53
Вопрос 38	
Как Г. Форд на практике использовал идеи научного менеджмента?	54
Вопрос 39	
Какие функции управления сформулировал А. Файоль?	55
Вопрос 40	
Что такое рациональная бюрократия по М. Веберу?	56
Вопрос 41	
Что такое «хоторнские эксперименты», кто их проводил и в чем их значение?	57
Вопрос 42	
В чем заключается вклад в науку управления Мэри Паркер Фоллет?	58
Вопрос 43	
Чем известен в теории менеджмента Честер Барнард?	58
Вопрос 44	
Что такое «теория Х» и «теория У» Д. Мак-Грегора?	59
Вопрос 45	
Как систематизировал человеческие потребности А. Маслоу?	60
Вопрос 46	
В чем суть теории мотивации Ф. Херцберга?	61
Вопрос 47	
Что нового внес в науку менеджмента У. Оучи?	61
Вопрос 48	
Чем известен Ч. Хэнди?	62
Вопрос 49	
Какие школы менеджмента существуют в мире?	63
Вопрос 50	
Кто из специалистов последнего времени оказал существенное влияние на современный менеджмент?	64
Вопрос 51	
Что такое процессный подход в менеджменте?	65
Вопрос 52	
Что такое системный подход в менеджменте?	66
Вопрос 53	
Что такое ситуационный подход в менеджменте?	66

Раздел 5

Функции менеджмента

Вопрос 54	
Что такое функция менеджмента?	67

Вопрос 55	
Для чего необходимо выделение функций менеджмента?.....	67
Вопрос 56	
Какие функции менеджмента бывают?.....	68
Вопрос 57	
Какие функции менеджмента относятся к общим?.....	69
Вопрос 58	
Какие функции менеджмента относятся к фоновым,	
I или связующим?.....	69
Вопрос 59	
В какой последовательности выполняются общие функции	
менеджмента?.....	70

Раздел 6

Общие функции менеджмента

Вопрос 60	
Как формируются цели организации?.....	72
Вопрос 61	
Что такое стратегия?.....	73
Вопрос 62	
Что такое философия организации?.....	74
Вопрос 63	
Что такое миссия организации?.....	74
Вопрос 64	
Что такое мечта (видение)?.....	75
Вопрос 65	
Какие типы стратегий бывают?.....	76
Вопрос 66	
Что такое сценарий стратегического управления?.....	76
Вопрос 67	
Что представляет собой планирование как функция менеджмента?.....	77
Вопрос 68	
Каким бывает планирование по периодам?.....	78
Вопрос 69	
Каким бывает планирование по содержанию?.....	78
Вопрос 70	
Из чего состоит процесс планирования?.....	79
Вопрос 71	
В чем состоит функция организывания?.....	79
Вопрос 72	
Какие структуры существуют в организации?.....	79
Вопрос 73	
Что такое структура управления?.....	80
Вопрос 74	
Что такое линейная структура управления?.....	81

Вопрос 75	
Что такое функциональная структура управления?.....	81
Вопрос 76	
Что такое линейно-функциональная (штабная) структура управления?.....	82
Вопрос 77	
Что такое дивизиональная структура управления?.....	83
Вопрос 78	
Что такое адаптивные структуры управления?.....	84
Вопрос 79	
Что такое проектная (программно-целевая) структура управления?.....	85
Вопрос 80	
Что такое матричная структура управления?.....	85
Вопрос 81	
Что такое сетевая организация?.....	86
Вопрос 82	
Что такое виртуальная организация?.....	89
Вопрос 83	
Какая структура управления наиболее эффективна?.....	90
Вопрос 84	
Что такое делегирование?.....	90
Вопрос 85	
Что такое организационные полномочия?.....	91
Вопрос 86	
Что такое линейные полномочия?.....	92
Вопрос 87	
Что такое аппаратные, или штабные, полномочия?.....	92
Вопрос 88	
Какой аппарат бывает в организациях?.....	93
Вопрос 89	
Что такое ответственность?.....	94
Вопрос 90	
Какая деятельность считается линейной, а какая аппаратной?.....	94
Вопрос 91	
Что такое единоначалие?.....	94
Вопрос 92	
Что такое норма управляемости?.....	95
Вопрос 93	
Что такое принцип соответствия?.....	95
Вопрос 94	
Что такое степень централизации управления?.....	95
Вопрос 95	
Что такое интеграция структуры?.....	96
Вопрос 96	
Что такое производственная структура?.....	97

Вопрос 97	
Какие виды специализации существуют?.....	97
Вопрос 98	
Что такое организационное проектирование?.....	98
Вопрос 99	
Что такое организационная структура?.....	98
Вопрос 100	
Что такое функция контроля в менеджменте?.....	100
Вопрос 101	
Каким бывает контроль?.....	101
Вопрос 102	
Что такое функция регулирования?.....	101
Вопрос 103	
Как формируется обратная связь?.....	103

Раздел 7

Фоновые функции менеджмента

Вопрос 104	
Что такое фоновые функции?.....	104
Вопрос 105	
Что такое решение в менеджменте?	105
Вопрос 106	
Что такое функция разработки и принятия решения?.....	105
Вопрос 107	
Каковы требования к управленческому решению?	106
Вопрос 108	
Как классифицируются управленческие решения?	106
Вопрос 109	
Как разрабатывается управленческое решение?	109
Вопрос 110	
Что такое коллегиальность в менеджменте?	109
Вопрос 111	
Каковы критерии осуществимости группового принятия решений?	112
Вопрос 112	
Какие формы коллегиальности бывают?.....	113
Вопрос 113	
Что влияет на эффективность работы коллегиальных органов управления?.....	114
Вопрос 114	
Что такое нормативные и распорядительские документы?	115
Вопрос 115	
Что такое функция установления коммуникаций?.....	116
Вопрос 116	
Как выглядит коммуникативный процесс?.....	117

Вопрос 117	
Чем обуславливается выбор канала коммуникации?	118
Вопрос 118	
Какие формы коммуникации бывают?	119
Вопрос 119	
Что такое невербальная коммуникация?	119
Вопрос 120	
Что такое формальные коммуникации?	120
Вопрос 121	
Что такое неформальная коммуникация?	121
Вопрос 122	
Каковы цели и результаты установления коммуникаций?	122
Вопрос 123	
Что такое коммуникационные барьеры?	124
Вопрос 124	
Что такое коммуникационная компетентность менеджера?	124
Вопрос 125	
Что такое функция мотивирования (мотивации)?	125
Вопрос 126	
Какие подходы к мотивации (теории мотивации) существуют?	126
Вопрос 127	
Какие содержательные теории мотивации наиболее известны?	127
Вопрос 128	
Какие процессуальные теории мотивации наиболее известны?	129
Вопрос 129	
Как можно представить себе идеальную работу (работу, которая нравится)?	131

Раздел 8

Руководство, лидерство и власть в менеджменте

Вопрос 130	
Что такое руководство и отличается ли оно от лидерства?	132
Вопрос 131	
Какие теории руководства существуют?	133
Вопрос 132	
Что такое личностная теория лидерства?	133
Вопрос 133	
Что такое поведенческий подход к руководству?	134
Вопрос 134	
Что такое ситуационный подход к руководству?	136
Вопрос 135	
Какой стиль руководства самый эффективный?	139
Вопрос 136	
Что такое субституты и нейтрализаторы руководства?	139

Вопрос 137	
Что такое формальное и неформальное лидерство?.....	140
Вопрос 138	
Что такое власть и какая она бывает?.....	141
Вопрос 139	
Как соотносятся руководство, власть и лидерство?.....	142

Раздел 9

Конфликты и действия менеджера по их разрешению. Управление изменениями

Вопрос 140	
Что такое конфликт и какие конфликты бывают?.....	143
Вопрос 141	
Что является причиной конфликта?.....	144
Вопрос 142	
Что такое функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов?.....	145
Вопрос 143	
Какие способы предупреждения конфликтов существуют?.....	146
Вопрос 144	
Что надо делать для разрешения конфликта?.....	147
Вопрос 145	
Что такое структурные методы разрешения конфликтов?.....	148
Вопрос 146	
Что такое межличностные стили разрешения конфликтов?.....	148
Вопрос 147	
Как должен действовать менеджер, внедряющий изменения?.....	149

Раздел 10

Эффективность менеджмента

Вопрос 148	
Что такое эффективность вообще и эффективность менеджмента в частности?.....	152
Вопрос 149	
Каковы критерии эффективной деятельности менеджмента организации?.....	153
Вопрос 150	
Какие экономические показатели характеризуют эффективность менеджмента?.....	154
Вопрос 151	
Как повысить эффективность менеджмента?.....	155
Глоссарий.....	157
Рекомендуемая литература.....	173

Раздел 1

МЕНЕДЖМЕНТ: ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

Вопрос 1

ЧТО ТАКОЕ МЕНЕДЖМЕНТ?

Ответ

Английское слово «management», возможно, происходит от того же латинского корня, что и французское слово «menagement», известное с XVI в., образованное от глагола «menager» (умело подготавливать, тщательно упорядочивать). См. Тьетар Р.-А Менеджмент / Пер. с фр.; Под ред. Д. О. Ямпольской. - СПб.: ИД «Нева», 2003. С. 10.

Существует множество определений менеджмента. Нормативное, т. е. обязательное для применения, определение менеджмента отсутствует.

Чтобы узнать, насколько различаются взгляды на менеджмент как понятие, приведем несколько определений разных авторов из разных источников.

Новый иллюстрированный энциклопедический словарь. — М.: Большая Российская энциклопедия, 2000. С. 446.

Менеджмент (англ. management — управление, заведование, организация) — управление производством; совокупность знаний, принципов, средств и форм управления производством в условиях рыночной экономики.

Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна. 5-е изд. доп и перераб. — М.: Институт новой экономики, 2002. С. 469.

Менеджмент (англ. management) управление производством; совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли.

Экономико-математический энциклопедический словарь / Гл. редактор В. И. Данилов-Данильян. М.: Большая Российская энциклопедия: ИНФРА-М, 2003. С. 289.

Менеджмент — способ организации совместной трудовой деятельности людей.

Глухов В. В. Основы менеджмента: Учебн.-справ. пособие. — СПб.: Специальная литература, 1995.

Менеджмент — совокупность принципов, методов и средств управления производством с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли.

Тьетар Р.-А. Менеджмент / Пер с фр.; Под ред. Д. О. Ямпольской. СПб.: ИД «Нева», 2003. С. 10.

Менеджмент — процесс управления организацией (искусство и способ руководства).

Абчук В. Д. Менеджмент: Учебник. — СПб.: Союз, 2002.

Менеджмент — это управление организацией в условиях рыночной экономики. Управление — воздействие руководителя на свой объект, направленное на достижение цели.

Дафт Р. Л. Менеджмент. - СПб.: Питер, 2002. С. 802.

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

Приведенные выше определения английского термина «менеджмент» по времени относятся к рубежу XX и XXI вв. В России существует мнение, что нет смысла использовать англоязычный термин взамен русского слова «управление». К сожалению, с этим мнением нельзя согласиться. Дело в том, что в науке существует такое понятие, как эпонимия. Это означает, что новому понятию или явлению присваивается имя того, кто впервые его определил или заметил, внес наиболее весомый вклад в его изучение, добился наибольших успехов в решении связанных с ним задач или проблем. С этой позиции следует считать справедливым, что англоязычное «менеджмент» используется во всех языках мира. Это означает только одно: наибольших успехов в менеджменте достигли англоязычные нации. Американские и английские исследователи являются признанными «законодателями моды» в области менеджмента, а остальные, как правило, заимствуют, адаптируют и развивают их идеи применительно к собственным национальным условиям. Хотя у истоков менеджмента наряду с англичанином (а точнее — шотландцем) Адамом Смитом стоят француз Анри Файоль, немец Макс Вебер.

В Советском Союзе термин «менеджмент» считался буржуазным и по идеологическим соображениям не использовался применительно

к отечественной практике. Отголоски такого подхода видны в определениях **Нового иллюстрированного энциклопедического словаря** (см.) и **В. А. Абчука** (см.): в обоих случаях упоминается принадлежность понятия «менеджмент» к условиям рыночной (альтернативной Командной, плановой, социалистической) экономики. Получается, что в «нерыночной экономике» менеджмента попросту нет, а есть что-то другое. А именно: управление социалистическим производством. Так, в учебнике **«Теория управления социалистическим производством»** приводится следующее определение: «Под управлением социалистическим общественным производством понимается процесс воздействия на коллективы трудящихся, использующих средства производства, принадлежащие обществу, для изготовления продукции и оказания услуг в целях создания благоприятных условий для повышения материального и культурного уровня жизни трудящихся» (Теория управления социалистическим производством: Учебник для студентов инж.-экон. спец. вузов / Под ред. О. В. Козловой. 2-е изд., доп. и перераб. — М.: Экономика, 1983. С. 26).

Поскольку определение понятия «менеджмент» является делом сложным и неблагодарным, некоторые авторы «толстых» учебников вообще не дают никакого определения этому понятию. Например, хорошо известный учебник М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури «Основы менеджмента» (М.: Дело, 2005) на с. 41 приводит определение не менеджмента, а управления: «Управление — это процесс планирования, организаций, мотивации и контроля, необходимых для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации».

В условиях, когда общепринятое определение понятия отсутствует, формирование собственного определения этого понятия можно считать вполне правомерным. Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет имеет давние традиции преподавания менеджмента, сложившуюся научную школу и систему взглядов на менеджмент. Поэтому собственное определение этого важного понятия является вполне правомерным. Учебное пособие «Общий менеджмент» (Дайджест учебного курса) / Под ред. А. К. Казанцева. — М.: ИНФРА-М, 2001) дает следующее определение: **«Менеджмент представляет собой область знаний и профессиональной деятельности, направленных на формирование и обеспечение достижения целей путем рационального использования имеющихся ресурсов»** (с. 7).

Это определение рекомендуется к использованию автором данного учебного пособия (А. Н. Цветков).

Вопрос 2

КАК СООТНОСЯТСЯ ПОНЯТИЯ «УПРАВЛЕНИЕ», «МЕНЕДЖМЕНТ», «РУКОВОДСТВО»?

Ответ

Управление является более широким понятием, чем менеджмент. Термин «управление» справедлив по отношению к любым объектам.

Управлять можно:

- автомобилем;
- самолетом;
- яхтой;
- распределением ресурсов различного вида (электроэнергия, тепло, финансовые средства, полномочия);
- коллективом;
- отдельным человеком;
- биологическим объектом (дрессированное животное);
- совокупностью биологических объектов (косяк рыбы, табун лошадей, стадо коров, отара овец);
- развитием биологических объектов.

Осуществлять **менеджмент** можно только по отношению к чему-то **социальному**, обладающему разумом и волей:

- отдельному человеку;
- коллективу — общности людей по признаку единства деятельности (бригада, цех, отдел, организация, учебная группа, ученический класс);
- социуму — общности людей по признаку единства намерений (компания на отдыхе, пассажиры самолета, собрание акционеров, митинг, сельский сход).

Менеджмент предполагает выполнение определенных повторяющихся функций для достижения социальным объектом некоторой цели или состояния.

Кроме того, менеджер **осуществляет руководство**, т. е. оказывает влияние на людей для достижения сформулированной им цели. Руководство основано на возможностях и способностях менеджера влиять на людей.

Разница между **руководством** и **менеджментом** заключается в том, что менеджмент включает не только действия по оказанию влияния

на людей, но и некоторые другие действия: планирование, организацию, контроль и регулирование. Таким образом, руководство является **более узким понятием**, чем менеджмент.

Вопрос 3

ЧТО ЯВЛЯЕТСЯ ОСНОВНОЙ ЦЕЛЬЮ МЕНЕДЖМЕНТА?

Ответ

Основная цель менеджмента как области практической деятельности заключается в том, чтобы обеспечить гармоничное развитие управляемого объекта. Это означает, что все элементы объекта управления должны функционировать согласованно и эффективно. При этом должно учитываться влияние на объект внешней среды.

Действительно, менеджер имеет достаточно четко сформулированные цели и задачи управляемого объекта и располагает возможностью привлекать для достижения этих целей и решения задач некоторые объемы ресурсов различного вида. В этих условиях менеджер должен добиваться того, чтобы цели достигались и задачи решались с привлечением как можно меньшего количества ресурсов, что означает «эффективно». При этом все элементы управляемого объекта, в свою очередь, должны быть четко информированы и обеспечены ресурсами настолько, чтобы выполнять свои функции в рамках достижения общих целей и решения общих задач, что означает «согласованно».

Минимизация используемых ресурсов означает, что цели достигаются и задачи решаются на приемлемом и допустимом уровне качества. То есть в условиях одинакового качества достижения целей и решения задач более эффективным будет считаться менеджмент, который привлек меньшее количество, ресурсов,

Гармония развития означает, что достигаемые цели и решаемые задачи учитывают интересы всех элементов управляемого объекта.

Основная цель менеджмента достижима, но ее достижение затрудняется сложностями, приходящими из внешней среды. Внешняя среда постоянно меняется, возрастает ее разнообразие, изменяются требования к работнику и сам характер его труда. Это порождает неопределенность развития объектов менеджмента, необходимость адекватно оценивать возникающие риски. Вместе с тем возрастающая сложность внешней среды является объективным фактором, и менеджер должен с этим считаться.

Вопрос 4

ЧТО ЯВЛЯЕТСЯ СОДЕРЖАНИЕМ МЕНЕДЖМЕНТА?

В КАКИХ АСПЕКТАХ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ МЕНЕДЖМЕНТ?

Ответ

Менеджмент определяется в нескольких аспектах, с нескольких точек зрения. Самое общее содержание менеджмента — это вид деятельности, который характеризуется основной целью, т. е. когда мы произносим слово «менеджмент», то чаще всего представляем именно деятельность по постановке целей, планированию действий, организации согласованных действий, контролю выполнения этих действий и регулированию процесса в зависимости от результатов контроля.

Реже менеджмент воспринимается как наука, хотя вполне обоснованно претендует на эту трактовку. Действительно, менеджмент имеет определенные систематизированные принципы, методические основы, методы, технологии. Известно, как должен действовать менеджер, чтобы добиться гармоничного развития управляемого объекта, сформулировать цели развития, определить необходимые ресурсы для достижения этих целей, организовать согласованные действия, контролировать ход процесса и внести необходимые изменения в исходные условия, если ход процесса существенно отличается от желаемого. Для создания инструментария менеджмента выполняются научные исследования высокого уровня с привлечением достижений таких наук, как экономика, математика, психология, социология и др.

Вместе с тем приходится сталкиваться с ситуацией, когда практикующий, реальный менеджер понятия не имеет обо всех этих научных исследованиях и разработанных инструментах и методах. Но основная цель при этом достигается: объект управления развивается достаточно гармонично. Это может означать только то, что в данном случае менеджмент проявляется как искусство, требует таланта, или «дара». В настоящее время, когда внешняя среда управляемого объекта столь изменчива и многообразна, менеджмент все чаще воспринимается как искусство, потому что менеджмент как наука не в состоянии объяснить многие аспекты действий успешного менеджера: ничего не остается кроме того, как признать, что успешный менеджер — это просто-напросто гений, менеджер «от бога»!

И наконец, термин «менеджмент» воспринимается в определенном контексте как совокупность людей, занятых управлением. В этом случае имеется в виду команда менеджеров.

Таким образом, менеджмент имеет смысл рассматривать с четырех точек зрения:

- вид деятельности;
- наука;
- искусство;
- команда, осуществляющая вид деятельности.

Вопрос 5

ЧТО ОТНОСИТСЯ К ОСНОВНЫМ КАТЕГОРИЯМ МЕНЕДЖМЕНТА?

Ответ

Категория определяется как высшее родовое понятие, обозначающее какой-нибудь наиболее общий, отвлеченный разряд явлений, предметов или их признаков. Выделяя в определенной области объективной реальности категории, удастся более четко обозначить границы этой области. Перечисление категорий чаще всего исчерпывает эту область.

К таким высшим понятиям в области менеджмента чаще всего относят следующее:

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

О чем бы в области менеджмента мы ни говорили, что бы ни обсуждали, речь будет идти о какой-нибудь из этих категорий.

Вопрос 6

ЧТО ТАКОЕ ОБЪЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА?

Ответ

Объектом менеджмента следует признать все, в отношении чего осуществляется менеджмент. Объекты менеджмента достаточно разнообразны. К ним относятся, например, **функциональные области**:

- производство;
- сбыт;

- снабжение;
- инновации;
- персонал;
- финансы и т. п.

То есть существует производственный, финансовый менеджмент, управление персоналом (иногда говорят «персональный менеджмент»), инновационный, логистический менеджмент. Со смысловой точки зрения целесообразно было бы говорить «менеджмент производства», «менеджмент финансов», «менеджмент инноваций» (или «менеджмент в условиях инноваций»), «менеджмент персонала». Используемые в настоящее время термины являются переводными, и при переводе смысл несколько искажился, поэтому, как правило, требуются дополнительные пояснения.

Объект менеджмента определяется некоторым уровнем иерархии. Осуществлять менеджмент можно по отношению к рабочему месту, элементу структурного подразделения (группа, бригада, участок, сектор), структурному подразделению (цех, отдел, лаборатория, департамент, дивизион, производство, управление, служба), организации в целом (предприятие, учреждение). А также по отношению к комплексу (промышленно-финансовая группа, холдинг, городское хозяйство, сетевая структура), отрасли (химическая промышленность, приборостроение, оборонно-промышленный комплекс, транспорт, сельское хозяйство, связь, лесное хозяйство) и национальной экономике в целом. Правда, существует точка зрения, что менеджмент может осуществляться по отношению к объектам не выше организации, а выше — это уже не менеджмент, а социальное управление.

Объект менеджмента может также определяться его видом. Можно управлять операцией, проектом или системой. Перечисленные выше объекты менеджмента по уровню иерархии относятся к системам. Но человеческая деятельность не ограничивается деятельностью в рамках систем. В последнее время все большее значение приобретает управление проектами, которое можно считать альтернативой традиционному взгляду на менеджмент как управление стационарной социальной системой. В принципе, например, производство автомобиля можно представить себе как проект, и тогда автомобильное производ-

ство со сложнейшим оборудованием можно трактовать как ресурс, привлекаемый для реализации проекта.

Вопрос 7

ЧТО ТАКОЕ СУБЪЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА?

Ответ

Субъектами менеджмента следует признать всех, кто осуществляет травление социальными объектами, т. е. менеджеров.

Менеджер — это лицо, занимающее постоянную, должность, наделенное полномочиями и обладающее ответственностью в области организации определенных видов деятельности.

Менеджеры различаются по иерархическому уровню.

Высший уровень, **топ-менеджеры**, руководят организацией в целом или являются заместителями высшего менеджера. Например, к топ-менеджменту относится не только директор фирмы, но и его заместители: по производству, по экономике, по кадрам, по маркетингу, главный бухгалтер. Вся эта «верхушка» (от англ. top — верхний, высший) представляет собой управленческую команду и решает как общие вопросы развития организации (директор), так и вопросы развития функциональных направлений деятельности (заместители директора по функциональным направлениям).

Средний уровень менеджмента, **миддл-менеджеры**, представлен руководителями структурных подразделений организации (начальники цехов, отделов, производств, филиалов, дивизионов). Эти менеджеры решают вопросы общего характера для своих структурных подразделений и отвечают за основную деятельность организации (производство продукции или оказание услуг).

Низший уровень менеджмента, **супервайзеры**, представлен руководителями, которым непосредственно подчинены исполнители: рабочие, рядовые сотрудники и специалисты. К супервайзерам относятся руководители групп, бригад, секторов, организаторы определенных видов работ и операций. Например, руководитель строительства загородного дома отправляет двух рабочих копать канаву для водопровода. При этом он назначает старшего. Этот старший будет супервайзером по отношению ко второму рабочему. В данном случае речь идет о выполнении определенного вида работ когда не создается постоянное структурное подразделение (бригада или группа).

Субъектом менеджмента может быть и юридическое лицо, организация. В этом случае объектами менеджмента также будут организации. Например, холдинговая схема предполагает наличие управляющей

компании и нескольких «дочек» — дочерних фирм, для которых решения, принимаемые управляющей компанией, являются обязательными.

Вопрос 8

ЧТО ТАКОЕ ВИДЫ МЕНЕДЖМЕНТА?

Ответ

Менеджмент как деятельность можно структурировать, например, **по признаку объекта** менеджмента. По этому признаку менеджмент бывает **общим** (генеральным) и **специальным** (функциональным).

Генеральный менеджмент (переводится как «общий»; не имеет ничего общего с лампасами и большими звездами на погонах!) объектом имеет деятельность организации или ее самостоятельных хозяйственных единиц. Генеральный, или общий, менеджмент осуществляет и директор компании, и руководитель дивизиона (подразделение, обладающее экономической самостоятельностью, т. е. правом принимать решения по формированию экономических результатов деятельности и отвечать за эти решения). В рамках общего менеджмента решаются задачи, связанные с любыми вопросами функционирования объекта менеджмента. Но генеральный менеджер не в состоянии быть одинаково компетентным по всем вопросам. Поэтому возникает необходимость в **специальном**, или **функциональном**, менеджменте.

Этот менеджмент представляет собой управление определенными сферами деятельности (функциональными областями) организации | в целом или ее звеньев. К числу таких функциональных областей можно отнести:

- производство (производственный менеджмент; операционный менеджмент; управление производством);
- персонал (человеческие ресурсы; human resource; HR-менеджмент);
- финансы (финансовый менеджмент);
- сбыт;
- изучение рынка;
- материально-техническое обеспечение;
- исследования и разработки;
- информационные системы;
- инвестиции;
- транспортировку.

Управление этими функциональными областями предполагает, как правило, создание специализированных функциональных структурных подразделений (подразделения основного производства: цехи,

производства, отделы, дивизионы; подразделения финансов: финансовые отделы, управления, департаменты; подразделения маркетинга: уделы, управления, департаменты; подразделения исследований и разработок: отделы, лаборатории, центры).

По **признаку содержания** менеджмент как деятельность структурируется на **нормативный** менеджмент, **стратегический** менеджмент и **оперативный** менеджмент.

Содержанием **нормативного** менеджмента является разработка и реализация **философии** организации (миссия, видение, ценности, культура), ее **предпринимательской политики** (рыночная позиция, ниша рынка), формирование **общих стратегических намерений**. То есть в рамках нормативного менеджмента формируются основные принципы функционирования организации, определяется, чем и для чего она будет заниматься, на каких принципах, опираясь на какие ценности. Нормативный менеджмент важен как идеологическая основа деятельности организации.

Содержанием **стратегического** менеджмента является выработка набора стратегий (стратегию лучше всего определить как некую **законченную логику действий**; в этом смысле отсутствие стратегии — тоже стратегия, но непродуктивная). В рамках стратегического менеджмента формируются цели организации. Эти цели распределяются во времени, формируя потенциал успеха организации.

Содержанием **оперативного** менеджмента (не путать с операционным!) является разработка мер тактического характера (краткосрочных и максимально конкретных), направленных на практическую реализацию принятых стратегий развития организации. Сюда относится формирование заданий конкретным исполнителям, организационные действия по определению подчиненности и ответственности, установление устойчивых информационных связей (коммуникаций), создание систем мотивации деятельности, контроль выполнения заданий исполнителями, регулирование деятельности исполнителей.

Вопрос 9

ЧТО ТАКОЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА?

Ответ

Этот вопрос в настоящее время не имеет однозначного ответа, особенно по составу этих функций. Проблемой определения функций

как таковых и их оптимального состава заняты в основном отечественные

исследователи. Классические учебники менеджмента зарубежного авторства (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Р. Дафт, Р. Кох) уделяют этому вопросу минимальное внимание и даже не включают термин «функции менеджмента» в тезаурусы и глоссарии.

В отечественной управленческой мысли понятию «функции менеджмента» уделяется большое внимание, провоцирующее многочисленные дискуссии. Выделение определенного состава функций позволяет лучше структурировать понятие «менеджмент» и объяснить его содержание. Поэтому следует назвать состав функций менеджмента и привести их классификацию.

Приведенные ниже трактовка и классификация функций отражают позицию научной школы Санкт-Петербургского государственного инженерно-экономического университета и положены в основу обучения менеджменту студентов всех специальностей.

Согласно этой позиции, под **функциями менеджмента** следует понимать **устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности**. Эти виды деятельности характеризуются однородностью целей, действий или объектов их приложения. Выделение функций менеджмента позволяет установить правила и процедуры выполнения специфических видов управленческой деятельности.

Функции менеджмента имеют универсальный характер и являются содержанием управления любым социальным объектом.

Все функции менеджмента можно разделить на:

- **общие** (основные);
- **фоновые** (вспомогательные, связующие).

Общие функции отражают технологический процесс (последовательность действий, методы и средства их выполнения) управления социальным объектом. Управляя любым социальным объектом, менеджер выполняет следующие функции:

- формирование целей;
- планирование;
- организовывание действий;
- контроль;
- регулирование.

Действительно, простое перечисление общих функций практически раскрывает содержание процесса менеджмента.

Этот процесс начинается с **формирования целей и задач** деятельности организации.

Сформированные цели должны быть достигнуты. Для этого должны быть **спланированы** ресурсы, действия и количественные характеристики ожидаемых результатов, обеспечивающие достижение сформированных целей, т. е. должно быть выполнено **планирование**.

Запланированные действия должны быть **организационно обеспечены** или **организованы**: должны быть разработаны организационные структуры, привлечены исполнители, скоординирована их работа во времени и пространстве, т. е. выполнено **организовывание** деятельности. Термин «организовывание» представляет собой некую методическую новацию: чаще можно встретить термин «организация». Но при этом, чтобы избежать путаницы (термин «организация» используется также для определения социального объекта), обычно добавляют «организация как процесс» или «организация деятельности». Представляется, что, несмотря на трудности произношения, следует в контексте «функция менеджмента» использовать термин «организовывание». В англоязычной литературе различаются «организация» как объект, фирма, компания (organization) и «организация» как деятельность, как функция менеджмента (organizing). Неизвестно, звучит ли organizing по-английски столь же коряво, как «организовывание» по-русски. Видимо, великий и могучий русский язык в данном случае уступает языку В. Шекспира и Д. Голсуорси...

После того как **спланированы** ресурсы, действия и количественные характеристики ожидаемых результатов, **организационно обеспечены** необходимые действия, начинается **процесс осуществления** запланированной и организованной деятельности. Этот процесс выполняет не менеджер, а его подчиненные. Но они могут что-то понять или сделать неправильно, поэтому осуществление деятельности в рамках принятых организационных решений требует **контроля** на основе учета параметров выполнения (оценка состояния работ по выполнению производственной программы, календарного графика, расходования средств, выполнения штатного расписания, плана реализации и т. п.).

В результате контроля выявляются отклонения от первоначально запланированного хода работ. Это означает, что возникает необходимость **регулирования** хода выполнения плана, которое заключается в разработке дополнительных мероприятий, направленных на устранение

отклонений, или в корректировке сформированных целей. Функция регулирования обеспечивает **обратную связь** в процессе менеджмента.

Фоновые (иногда их называют вспомогательными) функции или связующие процессы не являются какими-то второсортными по отношению к основным. Они очень важны и формируют представление о менеджменте как непрерывной деятельности, т. е. создают фон для выполнения основных функций менеджмента, являются своеобразными инструментами менеджера.

К числу фоновых функций можно отнести следующие:

- разработка решений;
- установление коммуникаций;
- мотивирование сотрудников.

Действительно, любое действие менеджера при выполнении основных функций связано с принятием **решения**, которое по возможности должно базироваться на данных учета и результатах анализа. То есть учет и анализ являются предпосылками и приемами разработки управленческих решений.

Важным технологическим действием в процессе менеджмента является установление устойчивых информационных связей между участниками процесса, т. е. установление **коммуникаций**. Если коммуникации не обеспечивают исполнителей надежной информацией, то деятельность, скорее всего, будет бесполезной или не осуществится вовсе.

Условия, в которых осуществляется деятельность, должны быть благоприятными, поэтому ее участники должны иметь стимулы к выполнению поставленных перед ними задач. Исполнители заданий часто задают менеджеру вопрос: если мы выполним (не выполним) работу качественно и в срок, что нам за это будет? Ответ менеджера на этот вопрос означает осуществление **мотивирования** сотрудников (при этом стимулы могут быть как позитивными, так и негативными, соответственно награда или наказание сотрудника).

Таким образом формирование системы функций менеджмента позволяет наилучшим образом представить себе содержание деятельности менеджера.

Вопрос 10

ЧТО ТАКОЕ МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА?

Ответ

Методы менеджмента — это правила и процедуры, следование которым и выполнение которых позволяет менеджеру добиваться основ-

ной цели менеджмента: обеспечения гармоничного развития управляемого объекта.

Это означает, что все элементы объекта управления должны функционировать согласованно и эффективно. При этом должно учитываться влияние на объект внешней среды.

Для достижения такого состояния менеджер пользуется совокупностью приемов осуществления управленческой деятельности.

Перечислить все методы невозможно, тем более что менеджмент постоянно развивается и разрабатываются новые методы.

Имеет смысл привести классификацию методов менеджмента.

Традиционно все методы менеджмента делятся на три большие группы:

- административные;
- экономические;
- социально-психологические.

Это означает, что человечество за всю историю своего существования выработало всего **три способа воздействия на объект управления**.

Первый способ основан на иерархии: **административные** методы включают в себя несколько видов воздействий: распорядительное воздействие, организационно-стабилизирующее воздействие, дисциплинарное воздействие.

Распорядительное воздействие заключается в том, что менеджер, используя свои полномочия, непосредственно приказывает подчиненным действовать определенным образом (приказы, распоряжения).

Организационно-стабилизирующее воздействие основано на регламентировании, которое определяет функциональные, должностные и структурные ограничения. Кроме того, регламентирование предполагает нормирование (нормы потребления ресурсов, нормы результата труда, нормативные соотношения) и инструктирование (ознакомление, объяснение, предостережение).

Дисциплинарное воздействие основано на системе наказаний и дисциплинарных требований.

Второй способ воздействия на объект менеджмента основан на экономическом интересе: **экономические** методы менеджмента предполагают прежде всего материальное стимулирование как отдельных сотрудников (премии, бонусы, социальный пакет и т. п.), так и струк-

турных подразделений организации (различная степень экономической самостоятельности подразделения, бюджетирование).

Третий способ воздействия на объект менеджмента основан на сложившейся в организации системе ценностей или культуре: **социально-психологические** методы менеджмента предполагают установление гармонии в коллективе, основанной как на признании интерес сотрудника как личности, так и на признании сотрудником интересе организации и важности ее целей. К социально-психологическим методам менеджмента относятся все виды нематериального стимулирования (похвала начальника, присвоение неформального статуса горизонтальная карьера), формирование сильной организационной культуры, основанной на ценностях, разделяемых всеми сотрудниками организации.

Вопрос 11

ЧТО ТАКОЕ ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА?

Ответ

Принципы менеджмента — это общие закономерности и устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективно развитие объекта управления.

Количество и состав принципов менеджмента интересует в основном отечественных исследователей. В общепризнанных и общеизвестным учебниках по менеджменту зарубежных авторов (например, Р. Дафт; М. Мескон, М. Альберт, А. Хедоури) нет упоминания или объяснения принципов менеджмента. Тщательное изучение принципов; выстраивание всевозможных классификаций и систем принципов — прерогатива менеджмента как науки. Для практической деятельности количество принципов становится минимальным и сводится к следующему.

1. **Принцип целевой направленности.** Менеджмент предполагает установление конкретной цели для управляемого объекта. Менеджер ведет управляемый объект к установленной цели. Поэтому установление цели — обязательное требование к менеджменту как виду деятельности.
2. **Принцип иерархической упорядоченности.** Иерархия представляет собой порядок и правила подчинения низших высшим. В со-

циальных системах, которые являются объектами менеджмента, неизбежно возникает иерархия. Следует различать организационную и естественную иерархию. В основе организационной иерар-

хии — назначение на должность. Естественная иерархия возникает на основе личностных качеств: сила, ум, высокий профессионализм и т. п. Злоупотребление организационной иерархией назначениями на должность без учета личностных качеств будущего менеджера приводит к снижению эффективности менеджмента. Вектор развития этого принципа — от иерархии организационной к иерархии естественной.

3. **Принцип научной обоснованности и оптимальности.** Этот принцип означает, что менеджер должен знать и использовать в своей деятельности достижения наук, связанных с менеджментом (экономика, информатика, психология, социология и др.). Менеджмент должен основываться на научных представлениях об управляемом объекте. Кроме того, менеджер должен стремиться к максимальной рациональности действий и решений (экономия всех видов ресурсов) и к их оптимизации (максимизация результатов и минимизация затрат).
4. **Принцип права на интерес.** Элементы управляемого объекта (социальной системы) имеют право на свои собственные интересы. Менеджер должен учитывать эти интересы и добиваться гармонии между интересами организации в целом и интересами ее участников. Игнорирование этого признака приводит к снижению эффективности менеджмента.
5. **Принцип инновативности.** Менеджер должен глубоко осознавать необходимость и неизбежность перемен в управляемом объекте и воспринимать эти перемены не как бедствие, а как признак жизни и развития. Такого же подхода к инновациям менеджер должен добиваться от подчиненных.
6. **Принцип рационального соотношения единоначалия и коллегиальности.** Менеджер должен понимать, что при коллегиальности в обсуждении проблем и путей их решения ответственность за принятие решений и их исполнение полностью лежит на нем.
7. **Принцип приоритетности самореализации.** Менеджер должен вести себя так, чтобы подчиненные могли наилучшим образом рас-

крыть свои способности и направить их на достижение целей организации.

Следование перечисленным принципам приводит к повышению эффективности менеджмента.

Вопрос 1 2

ЧТО ТАКОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА И КАКИМ ОНО БЫВАЕТ?

Ответ

Разделение труда лежит в основе деятельности менеджера. Менеджер добивается определенной цели, координируя усилия других людей. Работая совместно, люди должны делить работу между собой.

Различается горизонтальное и вертикальное разделение труда.

Горизонтальное разделение труда основано на разделении всей работы на отдельные элементы, операции. Горизонтальное разделение труда позволяет произвести значительно больше продукта, чем если бы оно отсутствовало. Горизонтальное разделение труда лежит в основе формирования функциональных областей и департаментализации организаций, т. е. создания внутри нее структурных подразделений. Типичным примером горизонтального разделения труда является выделение в организации таких функциональных областей, как производство, маркетинг, финансы. Горизонтальное разделение труда лежит в основе специализированного разделения труда, когда каждый вид деятельности закреплен за специалистом, который выполнит работу лучше, чем любой другой участник организации.

Вертикальное разделение труда является результатом признания того факта, что усилия отдельных подразделений, групп сотрудников и самих сотрудников нуждаются в координировании. Вертикальное разделение труда отделяет координирование деятельности, работ, операций, действий от самой деятельности, работ, операций, действий. Примером вертикального разделения труда является любая организационная иерархия: от назначения в бригаде из двух землекопов старшего до построения сложнейших структур управления в крупных организациях.

Раздел 2

ОБЪЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Вопрос 13

КАКИЕ БЫВАЮТ СИСТЕМЫ И С КАКИМИ ИЗ НИХ ИМЕЕТ ДЕЛО МЕНЕДЖМЕНТ?

Ответ

Система — одно из основных понятий современной научной методологии, широко используемое во всех областях знания и научных дисциплинах, но не имеющее достаточно строгого и общего определения, пригодного для характеристики многочисленных частных случаев. Иными словами, нормативного (т. е. обязательного к использованию и общепризнанного) определения системы не существует.

С точки зрения менеджмента систему можно определить как совокупность взаимосвязанных **элементов**, образующих **единое целое** и определенным образом взаимодействующих для достижения заданной **цели**.

Система состоит из множества элементов, связанных **законом композиции**. Например, если элементами системы являются металлорежущие станки, а законом композиций системы — технология обработки изделий, то в качестве системы можно идентифицировать механический цех.

Существует множество подходов к классификации систем. Наиболее приемлемой для целей менеджмента можно считать классификацию Р. Л. Акоффа. Согласно этой классификации, бывает четыре вида систем.

- **Детерминированные**, или **механистические**, системы. Эти системы не имеют собственной цели, их части также не являются целенаправленными. Пример: механизмы.

- **Анимационные (одушевленные), или организматические (органические), системы.** Эти системы имеют собственные цели, но их элементы собственных целей не имеют, хотя их функции

необходимы для выживания и выполнения целей всего организма в целом. Пример: животные, люди.

- **Социальные (общественные) системы.** Социальные системы имеют свои цели и состоят из частей, также имеющих свои цели. Пример: организация, нация, общество.
- **Экологические системы.** Эти системы не имеют собственной цели а входящие в них элементы собственные цели имеют. Функция экологической системы заключается в обслуживании ее частей. Пример: природа, рынок, правовое поле, Интернет.

По другому важному признаку системы делятся на закрытые и открытые. Закрытые системы относительно независимы от внешней среды. Примерами закрытых детерминированных систем могут служить автономные механизмы, например пылевлагодонепроницаемый и противоударные часы. Открытые системы характеризуются взаимодействием с внешней средой. Такая система зависит от энергии, материалов и информации, поступающей извне. Открытая система имеет свойство приспосабливаться к изменениям внешней среды. Примерами открытых систем могут служить организматические системы (живые организмы) и социальные системы (организации).

Менеджмент имеет дело исключительно с открытыми социальными системами. Разновидностью социальной системы является социально-экономическая система, в которой собственные цели элементов характеризуются в основном экономическими интересами.

Вопрос 14

ЧТО ТАКОЕ ОРГАНИЗАЦИЯ?

Ответ

Нормативного (обязательного к использованию и общепризнанного) определения организации нет.

Под организацией следует понимать группу **людей**, деятельность которых **сознательно координируется для достижения** общей цели (одной или нескольких). Организации создаются для выполнения того, что человек не мог бы выполнить индивидуально.

Организации представляют собой главный компонент современного общества. Человек рождается и умирает среди организаций. Организаций невозможно избежать. Жизненное пространство современного человека заполнено организациями, которые определяют его

жизнь. Организации необходимы для того, чтобы совместно делать то, что человек не может сделать в одиночку. Результаты деятельности организаций могут быть как позитивными, так и негативными.

Рассмотрение организации как системы требует отнести ее к **социальным** или **социально-экономическим** системам (см. вопрос 13). Организация является основным субъектом хозяйственных отношений в современной экономике, поэтому государство уделяет большое внимание систематизации организаций и законодательному регулированию их статуса.

Вопрос 15

ЧТО ТАКОЕ ФОРМАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ?

Ответ

Формальная организация **официально учреждена**. Цели формальной организации закреплены в **учредительных документах** (устав, учредительный договор). Функционирование формальной организации регулируется **нормативными актами** (законами, указами и т. п.), права и обязанности участников формальной организации регламентируются нормативными документами (инструкциями, положениями).

В Российской Федерации формальные организации систематизируются в Гражданском кодексе РФ.

Согласно ГК РФ, формальная организация может быть **коммерческой** и **некоммерческой**.

Коммерческая формальная организация основной целью деятельности имеет извлечение прибыли. Прибыль распределяется между участниками организации в соответствии с уставом.

Некоммерческая формальная организация создается не для извлечения прибыли, а для деятельности, имеющей другие цели. Некоммерческая организация может получать прибыль, но она идет на уставные цели и **не распределяется** между участниками организации.

Гражданский кодекс РФ нормативно определяет следующие **организационно-правовые формы** формальных организаций.

Коммерческие организации.

1. Хозяйственные товарищества и общества (7 видов по параграфу 2 главы 4 ГК РФ):

- ♦ товарищества: полное товарищество и товарищество на вере (коммандитное);
- ♦ общества: с ограниченной и дополнительной ответственностью — ООО и ОДО; закрытые и открытые акционерные общества (ЗАО и ОАО); дочерние хозяйственные; зависимые хозяйственные общества.

2. Производственные кооперативы (параграф 3 главы 4 ГК РФ).

2. Государственные и муниципальные унитарные предприятия: на правах хозяйственного ведения; на правах Оперативного управления (параграф 4 главы 4 ГК РФ).

Некоммерческие организации (параграф 5 главы 4 ГК РФ).

1. Потребительские кооперативы.
2. Общественные и религиозные организации.
3. Фонды.
4. Учреждения.
5. Объединения юридических лиц (ассоциации и союзы).

Вопрос 16

ЧТО ТАКОЕ НЕФОРМАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ?

Ответ

К неформальным организациям относятся спонтанно (самопроизвольно) возникающие группы людей, подпадающие под определение организации (сознательная координация деятельности по достижению цели). Может быть легальной и нелегальной. Это разделение по характеру деятельности: не запрещенная или запрещенная законом. Примеры: временная группа для выполнения определенной работы; клуб генераторов идей; кружки качества; группа самодеятельных изобретателей; объединение единомышленников (кружок по изучению, кружок по обмену опытом); хошар (в азиатских странах совместный труд соседей на добровольной основе: строительство дома, рытье канала и т. п.); бригада соседей по ремонту дороги, посадке сада и т. п.; Нелегальные неформальные организации: преступные сообщества, экстремистские организации.

Неформальные организации могут быть коммерческими и некоммерческими. Коммерческая деятельность неформальных организаций

осуществляется на нелегальной основе, поскольку они не зарегистрированы и не могут заниматься коммерческой деятельностью законно.

В настоящее время социально-экономический потенциал неформальных организаций недооценивается.

Вопрос 17

ЧТО ТАКОЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПРОЦЕСС?

Ответ

Под **производственным процессом** следует понимать совокупность трудовых и естественных процессов, в результате взаимодействия которых сырье, материалы, энергия, интеллектуальные ресурсы и способности сотрудников превращаются в готовую продукцию или услуги.

Элементами производственного процесса являются следующие.

Предметы труда. На них **воздействуют** сотрудники организации в производственном процессе. **Материальные** предметы труда представляют собой сырье и комплектующие изделия для рассматриваемого производственного процесса. Например, производятся сиденья для 1 автомобиля. Предметами труда будут пенополиуретан, искусственная или натуральная кожа и т. п. Готовые сиденья будут комплектующими изделиями для автомобильного производства. То есть для разных производств материальными предметами труда могут быть как собственно материалы, так и комплектующие изделия.

Нематериальные предметы труда являются элементом производственного процесса, как правило, в сфере услуг. Например, фирма оказывает юридические услуги. Предметом труда будет информация, которую юрист получает от клиента и на которую направлен труд этого юриста. В сфере услуг могут также быть своеобразные комплектующие изделия. Например, туроператор производит услугу, организуя путешествие клиента. В состав этой услуги он включает услуги гостиниц, транспортных компаний, экскурсионных бюро, которые выглядят как «комплектующие изделия».

Средства труда - это то, чем человек **воздействует** на предмет труда.

Материальные средства труда представляют собой вещь или совокупность вещей, с помощью которых человек воздействует на исходные материалы или информацию. В автомобильном производстве к средствам труда будут относиться штамповочное и металлорежущее оборудование, сборочный конвейер, инструменты, оснастка, транспортные средства и т. п. **орудия труда.** Кроме того, к средствам труда относятся также **материальные условия** труда: Производственные и торговые помещения, офисы, склады, осветительное оборудование, отопительные и охлаждающие устройства и т. п.

К **нематериальным** средствам труда следует относить приемы, знания, технологии, при помощи которых создается новая информация (компьютерные технологии и программное обеспечение) или оказываются услуги (методика обучения, навыки мануальной терапии и т. п.).

Труд — целенаправленная деятельность людей (производственных рабочих, сотрудников организаций, работников сферы услуг и т. п.), связанная с превращением предметов труда в готовую продукцию или услуги. Труд в данном случае следует трактовать как приложение физических и умственных усилий. Профессиональная подготовка работника является лишь потенциальной возможностью для труда: ее надо реализовать в действиях. Например, для того чтобы изготовить документ, сотрудник должен не только знать, как это делается, но и выполнить некоторые действия: сесть за компьютер, набрать текст, откорректировать его, взять лист бумаги, вставить его в принтер, распечатать документ.

Производственный процесс происходит в определенной последовательности, т. е. имеет определенную временную структуру: стадии операции. Эта временная структура разрабатывается с учетом особенностей конкретных производственных процессов в различных сферах деятельности.

Вопрос 18

КАКИЕ СТРУКТУРНЫЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ВХОДЯТ В ОРГАНИЗАЦИЮ И КАК ОНИ СООТНОСЯТСЯ ДРУГ С ДРУГОМ?

Ответ

Организация имеет **структурную иерархию**: в нее входят структурные подразделения, которые определенным образом соотносятся друг с другом. Различаются производственные и непроизводственные подразделения. К производственным подразделениям относятся:

- **производство** (совокупность цехов: заготовительное производство, сборочное производство и т. п.);
- **дивизион** (совокупность подразделений — цехов, отделов — для производства определенного вида продукции или ориентации на определенного потребителя);
- **центр прибыли** — независимая хозяйственная единица (совокупность подразделений — цехов, отделов — для выпуска определенной продукции или оказания определенной услуги);

- **цех** (совокупность участков);
- **участок** (совокупность бригад);
- **бригада** (совокупность рабочих мест).

К непроизводственным подразделениям относятся:

- **департамент, управление, центр** (совокупность отделов и/или служб);
- **отдел, служба** (совокупность секторов и/или лабораторий);
- **сектор, лаборатория** (совокупность групп);
- **группа** (совокупность исполнителей).

Приведенная группировка структурных подразделений организации отражает сложившиеся в отечественной практике представления о соотношении различных структурных единиц внутри организаций. Нормативного документа, который устанавливал бы эти соотношения в масштабах страны, не существует. Топ-менеджер конкретной организации вправе самостоятельно разрабатывать и утверждать ее структуру, определять соотношение между различными видами структурных единиц.

Вопрос 19

КАКИМИ НОРМАТИВНЫМИ ДОКУМЕНТАМИ РЕГЛАМЕНТИРУЕТСЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ И СОТРУДНИКОВ?

Ответ

Основными нормативными документами, регламентирующими деятельность подразделения и конкретного работника, являются положения о подразделениях и должностные инструкции. В этих документах описывается деятельность постоянного характера.

Типовая структура положения о подразделении включает:

- общие положения;
- функции;
- права;
- ответственность.

Могут также включаться:

- задачи;
- структура;

- взаимоотношения с другими подразделениями.

Типовая структура должностной инструкции:

- общие положения;
- обязанности;

- права;
- ответственность.

Могут включаться:

- рабочие нормативы;
- критерии оценки.

Вопрос 20

ЧТО ТАКОЕ ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ?

Ответ

Внешняя среда организации разделяется на внешнюю среду **прямого** воздействия и внешнюю среду **косвенного** воздействия.

Среда прямого воздействия оказывает непосредственное влияние на организацию.

К среде прямого воздействия относятся потребители, конкуренты, поставщики, собственники, инвесторы, государственные органы, криминальные структуры.

К среде косвенного воздействия относится все, что оказывает на организацию **опосредованное** воздействие: состояние экономики (конъюнктура рынка), социально-культурные факторы (национальный менталитет, вкусы и предпочтения потребителей определенных социальных или возрастных групп), географические факторы, политические факторы, научно-технический прогресс.

На функционирование организаций **накладываются ограничения**. Для функционирования организаций **имеются условия**. И то и другое может быть результатом взаимодействия с **внешней средой**. При этом ограничения императивны, т. е. неподвластны менеджменту организации. Условия — диспозитивны, т. е. у менеджмента есть возможности выбора определенных условий.

Примеры внешних **ограничений**:

- законодательные и нормативные акты (законы РФ и других государств, инструкции ведомств РФ и других государств);

- международные соглашения (договоры, конвенции и т. п.).

Примеры внешних **условий**:

- конъюнктура рынка;
- научно-технический прогресс;
- национальные обычаи;
- вкусы и предпочтения потребителей.

Вопрос 21

ЧТО ТАКОЕ ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ?

Ответ

Внутренняя среда организаций характеризуется внутренними переменными.

Внутренние переменные — это ситуационные факторы внутри организации, которые являются результатами управленческих решений.

На функционирование организаций **накладываются ограничения**. Для функционирования организаций **имеются условия**. И то и другое может быть результатом взаимодействия с **внутренней средой**. При этом ограничения **императивны**, т. е. неподвластны менеджменту определенного уровня. Условия - **диспозитивны**, т.е. у менеджмента определенного уровня есть возможность выбора условий для принятия решений.

К внутренним **ограничениям** относятся такие факторы, которые могут быть изменены только решением высшего менеджмента:

- цели — являются внутренним ограничением для всех участников организации и мощным средством координации, поскольку установленные цели показывают участникам организации, к чему они должны стремиться;
- структура организации — пока она не изменена на самом высшем уровне менеджмента (топ-менеджмент), она является внутренним ограничением для всех остальных менеджеров и рядовых сотрудников;
- технология — пока не принято решение об изменении технологии на самом высоком уровне (топ-менеджмент), она является ограничением для всех остальных менеджеров и рядовых сотрудников, например организация, в которой используется конвейерная технология, не может от нее отказаться, не поставив под угрозу свое существование;

- нормативы — расхода материалов, нормативы соотношений и т. п. являются внутренними ограничениями до тех пор, пока они не изменены решениями высшего уровня менеджмента.

К внутренним **условиям** относятся ситуационные факторы внутри организации, которые могут быть изменены на любом уровне менеджмента, например:

- ресурсы - материальные, трудовые, интеллектуальные; менеджер любого уровня может влиять на эти факторы, экономя и эффек-

тивно используя материальные ресурсы, подбирая людей, способных выполнять ту или иную деятельность с разной степенью эффективности;

- инновации — менеджер любого уровня может внедрять новшества в рамках своей компетенции: эффективные приемы труда, методы экономии ресурсов;
- системы поощрения и мотивации — менеджер любого уровня может выстраивать системы поощрения и мотивации подчиненных ему сотрудников, используя эти системы в рамках средств, выделенных на премирование.

Вопрос 22

КАКИЕ СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОХОДИТ В СВОЕМ РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИЯ?

Ответ

Организация как объект последовательно проходит определенные стадии развития и становления.

- **Создание.** На этой стадии выстраиваются концептуальные схемы, определяются факторы коммерческого успеха, происходит формальное учреждение организации.
- **Раннее развитие.** Эта стадия характеризуется становлением производства продукции и услуг, малыми масштабами деятельности, борьбой за лидерство на рынке. Для организации на этой стадии характерны готовность рисковать, работоспособность, новизна продукции и услуг. На этой стадии приводится преодолевать часто возникающие кризисные ситуации.
- **Позднее развитие или рост.** Происходит стабилизация ассортимента продукции, услуг, экономических характеристик, имиджа. Растут масштабы деятельности, стабилизируется структура

управления. На стадии позднего развития проявляется стремление к диверсификации (диверсификация — расширение спектра производимой продукции или услуг) происходит формирование стабильной уверенности в собственных силах.

- **Остановка в развитии:** нарастание бюрократии, невосприимчивость к инновациям, возможности рассматриваются как проблемы, большие располагаемые денежные средства.
- **Гибель.** Стадия гибели обусловлена тем, что нарастание роли бюрократии в жизни организации плохо влияет на внутренний климат, приоритет отдается форме, а не содержанию, исчезает ориентация на клиента, что влечет за собой падение экономических показателей. В организации больше нет ресурсов для вознаграждения сотрудников. Она становится неэффективной: люди просто не хотят в ней работать. Организация терпит банкротство и ликвидируется.
- **Возрождение.** При обновлении управленческой команды возможно возрождение с повторением жизненного цикла.

Вопрос 23

ЧТО ТАКОЕ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА?

Ответ

Под корпоративной культурой следует понимать совокупность базовых ценностей, негласных соглашений и норм поведения, которые разделяются всеми сотрудниками организации и становятся их убеждениями. Сотрудники не просто знают эти ценности, соглашения и нормы поведения, но и убеждены в их правильности и необходимости в повседневной трудовой деятельности руководствоваться именно ими.

Корпоративная культура входит во внутреннюю среду организации, а ее формирование является одной из важнейших задач менеджмента.

В корпоративной культуре можно выделить.

- **Видимый уровень.** Это то, что видит сгоревший наблюдатель: артефакты — фирменная одежда, манера одеваться, символы, девизы, церемонии, планировка служебных помещений.

- **Невидимые уровни.** К ним относятся невидимые для стороннего наблюдателя, но общие и понятные для сотрудников организации ценности и негласные соглашения. К невидимым уровням относятся, во-первых, выраженные в словах и делах общие ценности, во-вторых, основополагающие предположения относительно человеческой природы и смысла ведения бизнеса, такие как: «Главное — прибыль любой ценой», «Любое движение должно приносить доход», «Каждый сотрудник — личность».

Корпоративная культура подвергается влиянию внешней среды и должна приспосабливаться к ее изменениям.

По отношению к внешней среде организации различаются четыре вида корпоративной культуры:

- адаптивная;
- культура, ориентированная на результат;
- клановая;
- бюрократическая.

Адаптивная культура возникает в такой внешней среде, которая требует от организации быстрой реакции на изменения. Ценностями такой культуры являются самостоятельность в принятии решений, отзывчивость на пожелания потребителей, ориентация на изменения, инновативность, творчество, нестандартность мышления.

Культура, ориентированная на результат, характерна для организаций, которые обслуживают известных и достаточно консервативных потребителей. Эта культура предполагает такие ценности, как готовность работать много и долго, личная инициатива в определенных рамках, стабильное качество продукта и обслуживания.

Клановая культура обладает такими базовыми ценностями, как удовлетворение потребностей сотрудников, забота о сотрудниках, равный статус всех сотрудников, семейная атмосфера.

Бюрократическая культура отличается ценностями, ориентированными на внутреннюю стабильность и стабильность внешней среды. В рамках этой культуры ценятся соблюдение правил и бережливость, поощряется рациональность и упорядоченность. Это культура порядка, дисциплины и контроля.

Раздел 3

СУБЪЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Вопрос 24

КТО ТАКОЙ МЕНЕДЖЕР?

Ответ

Менеджер — это лицо, занимающее постоянную должность, наделенное полномочиями и обладающее ответственностью в области организации определенных видов деятельности. Менеджерами по этому определению являются такие «экзотические» люди, как старшая жена в гареме султана (постоянная — пока муж не разлюбит — должность, полномочия, ответственность), ротный старшина (постоянная должность, полномочия — наряды вне очереди, ответственность), предводитель восставших рабов в Древнем мире (постоянная — пока не убьют или не переизберут — должность, полномочия, ответственность).

Менеджер — это и должность и профессия. Синонимами понятия «менеджер» можно считать такие понятия, как «администратор», «начальник», «руководитель», «формальный лидер».

Термин «менеджер» употребляется применительно:

- к администратору любого уровня управления, организующему сколь угодно простую или сложную деятельность;
- к руководителю организации или ее подразделения;
- к организатору конкретных видов работ.

Вопрос 25

В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МЕНЕДЖЕРА?

Ответ

Из определения следует, что менеджер, используя свои полномочия, организует деятельность в конкретном направлении. Для этого он получает (находит сам или получает от кого-либо) **исходную информа-**

цию, обрабатывает ее определенным образом, принимает на основе этой информации **решение** и **организует** его выполнение.

Решение — вывод об осуществлении (или о неосуществлении) конкретных действий, закрепленных в сознании субъекта и объекта управления, в управленческих документах.

Необходимость принятия решений диктуется наличием **проблем** или **задач** в сфере деятельности менеджера.

В контексте менеджмента проблема представляет собой ситуацию, либо уже **имеющую очевидные негативные последствия** для объекта менеджмента, либо **порождающую такие последствия** в ближайшее время.

Проблема возникает, когда объект управления не достигает желаемого субъектом управления состояния.

Под **задачей** понимается ситуация, итогом которой является формирование **желаемого результата**.

Если в организации в основном решаются проблемы, то это означает, что менеджмент не в состоянии их предвидеть, а решения принимаются уже после их возникновения. Такой менеджмент называется **реактивным** (реакция, реагировать).

Если в организации в основном, решаются задачи, то это означает, что менеджмент эффективен, в состоянии предвидеть возникновение проблем и принять упреждающие меры в виде решения задач. Такой менеджмент называется **опережающим**.

Таким образом, в процессе своей деятельности менеджер разрешает проблемы («разруливает ситуации») и решает задачи (придумывает, как жить дальше, чтобы все были довольны).

Вопрос 26

КТО ТАКИЕ ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ?

Ответ

Менеджеры высшего уровня (топ-менеджмент) осуществляют управление организацией в целом. Они принимают решения по изменениям **во внешней среде** организации (стратегические решения) и по изменениям во внутренней среде (условия работы подчиненных).

К этому уровню можно отнести также заместителей директора по функциональным областям менеджмента; заместителя по производству, заместителя по маркетингу, заместителя по научной работе, главного инженера, главного бухгалтера и т. п. Таким образом, к топ-менеджменту относится не один-единственный руководитель (генеральный

директор, президент), а вся команда высших управленцев организации (заместители генерального директора, вице-президенты).

Вопрос 27

КТО ТАКИЕ МИДДЛ-МЕНЕДЖЕРЫ?

Ответ

Менеджеры среднего уровня (миддл-менеджмент) координируют работу менеджеров нижнего уровня и выступают как связующее звено между ними и высшим руководством. Принимают решения в соответствии с содержанием задач внутренней среды организации. К миддл-менеджменту относятся руководители цехов, участков, отделов, лабораторий, служб, департаментов, дивизионов, производств, управлений, секторов, т. е. всех подразделений, как правило, имеющих в своем составе большее или меньшее количество структурных подразделений меньшего размера. «Как правило», поскольку в числе упомянутых подразделений может и не быть внутренних структурных подразделений. Например, лаборатория может и не иметь формально входящих в нее подразделений (групп), но потенциально она может быть таким образом структурирована. Точно так же служба может иметь внутреннюю структуру, а может не иметь.

Вопрос 28

КТО ТАКИЕ СУПЕРВАЙЗЕРЫ?

Ответ

Менеджеры нижнего уровня (менеджеры первой линии) организуют работу непосредственных подчиненных. Принимают оперативные решения в соответствии с конкретными задачами возглавляемого объекта.

Вопрос 29

КТО ТАКИЕ ЛИНЕЙНЫЕ И ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ МЕНЕДЖЕРЫ?

Ответ

Горизонтальное разделение труда в менеджменте позволяет выделить линейных и функциональных менеджеров.

Линейные менеджеры координируют деятельность в соответствии с целями и задачами своего иерархического уровня (рис. 1).



Рис. 1. Линейные руководители

Линейные руководители: директор, начальники цехов и отделов, заведующие секторами и мастера, руководители групп и бригадиры.

Функциональные менеджеры возглавляют службы в иерархической структуре организации. Службы **обеспечивают** возможность принятия решения линейными руководителями определённого иерархического уровня.

Разделение на функциональных и линейных руководителей происходит также на уровне цехов и отделов (рис. 2).



Вопрос 30

КАКИМИ КАЧЕСТВАМИ ДОЛЖЕН ОБЛАДАТЬ МЕНЕДЖЕР?

Ответ

Мировоззренческая позиция: четкая управленческая концепция, желание обеспечить достижение экономических и социальных целей организации, умение позитивно воздействовать на людей.

Деловая компетенция: профессиональные технологические знания, опыт работы, предприимчивость, желание и умение рисковать, культура профессионального общения.

Административные способности: желание и умение контролировать подчиненных, умение интенсивно использовать свое рабочее время, правильно оценивать людей, эффективно использовать трудовые ресурсы, рациональность.

Личностные качества: предрасположенность к лидерству, любовь к людям, внутренняя свобода, обязательность, умение устанавливать межличностные отношения, чувство юмора.

Вопрос 31

ЧТО ТАКОЕ ЭТИКА МЕНЕДЖМЕНТА?

Ответ

Этику можно определить как совокупность моральных принципов и правил, управляющих поведением человека или группы людей. Этика определяет положительные и отрицательные оценки их действий.

Этика менеджмента связана с внутренними, усвоенными ценностями, которые стали убеждениями. Как известно, ценности формируют корпоративную культуру. Поэтому можно сказать, что этика менеджмента основывается на корпоративной культуре. Этика менеджмента определяет социальную приемлемость тех или иных действий и решений.

Этическая проблема в менеджменте возникает, когда действия организации или сотрудника, обеспечивающие позитивный результат для организации негативно, воспринимается социумом или приносит вред в рамках внешней среды организации. При этом речь не идет о нарушении законов. При соблюдении или несоблюдении законов мы имеем

самую высокую степень выраженного (открытого) контроля. Этическая система (социальные нормы) характеризуется средней степенью выраженного контроля. И самой низкой степенью выраженного контроля характеризуется система свободы выбора (личные нормы, иными словами, совесть человека).

В менеджменте существует несколько подходов к формированию критериев принятия этически сложных решений.

Утилитаристский подход. Те действия, которые приносят наибольшую пользу наибольшему количеству людей, являются этическими.

Индивидуалистический подход. Морально приемлемыми, или этическими, для человека являются действия, которые обеспечат ему выгоду в отдаленной перспективе. Это значит, что для себя лично человек обеспечит больше добра, чем зла. Если все люди будут действовать так, то в конечном счете получается наибольшее количество добра, поскольку люди неизбежно будут угождать друг другу.

Морально-правовой подход. Этически корректным является решение, которое способствует соблюдению права людей наилучшим образом. Фундаментальные права человека включают:

- право на свободу согласия. Воздействие на другого человека допустимо, только если он не возражает;
- право на частную жизнь. Вне организации человек может действовать так, как считает нужным, и имеет право контролировать информацию, которая затрагивает его личную жизнь;
- право на свободу совести. Человек может не исполнять любой приказ, который противоречит его моральным или религиозным убеждениям;
- право на свободу слова. Человек может обоснованно высказывать свое мнение относительно этичности и законности действий других людей;
- право на надлежащее обращение. Включает право быть беспристрастно выслушанным и право на честное обращение с каждым;
- право на жизнь и безопасность. Это право на защиту жизни, здоровья и безопасности.

Этически корректное управленческое решение не должно нарушать, эти права.

Концепция справедливости. Этически корректное решение должно основываться на равенстве, честности и справедливости.

С точки зрения менеджмента существуют три вида справедливости.

1. **Распределительная справедливость.** Если решение относится к подобным друг другу индивидам, то оно должно в одинаковой степени затрагивать того и другого.

2. **Процедурная справедливость.** Связана с честным администрированием. Правила должны быть понятными всем и обязательно реализовываться.
3. **Компенсационная справедливость.** Означает, что ответственная сторона (менеджмент) должна возмещать ущерб, который сотрудники получили из-за действий менеджмента или выполняя его решения. Сотрудники не должны нести ответственность за события, которые находятся вне сферы их контроля.

Вопрос 32

ЧТО ТАКОЕ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА?

Ответ

Это обязанность менеджмента принимать решения и выполнять действия, которые увеличивают уровень благосостояния организации, не нарушая интересов общества.

В деятельности организации заинтересованы следующие социальные группы:

- партнеры и акционеры;
- поставщики;
- кредиторы;
- клиенты и покупатели;
- профессиональные ассоциации;
- сотрудники;
- федеральные и местные власти;
- местные жители.

Общая социальная ответственность компании складывается из экономической, юридической, этической и принятой на себя ответственности.

Экономическая ответственность. Это ответственность бизнеса перед владельцами капитала. Если капитал вложен в бизнес, то этот бизнес должен обеспечить норму дохода не меньше, чем обеспечит использование капитала по лучшей из имеющихся альтернатив. Пример: бизнес приносит норму дохода 12%. Размещение капитала, вложенного в бизнес, на банковском депозите обеспечило бы 14%. Имеет место экономическая безответственность менеджеров данного бизнеса.

Юридическая ответственность. Означает необходимость выполнять действующие на данный момент законы и требования других нормативных актов.

Этическая ответственность. Организация не должна получать выгоды за счет других людей или общества в целом. Она должна обращаться со своими сотрудниками, клиентами, поставщиками, контрагентами исходя из принципов равенства, честности и непредвзятости.

Принятая на себя ответственность. Организация может заниматься благотворительностью в масштабах населенного пункта, региона, страны, социальной группы. Это — добровольная ответственность, благотворительности не вправе требовать ни закон, ни этика, ни тем более администрация. Благотворительность — это высшее проявление социальной ответственности организации.

Раздел 4

ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Вопрос 33

С ЧЕМ СВЯЗАНО ВОЗНИКНОВЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА В ЧЕЛОВЕЧЕСКОМ ОБЩЕСТВЕ?

Ответ

Исторически функции менеджмента возникают при выполнении совместной деятельности. В первобытном племени, которое представляло собой социальную систему, многие виды деятельности (охота, война и т. п.) нуждались в упорядочивании для достижения результата. В доисторическую эпоху функции такого упорядочивания выполнял, как правило, вождь племени.

Древние государства нуждались в менеджменте на государственном и региональном уровнях (государственный и муниципальный менеджмент). Организация совместных усилий в масштабах государства позволяла добиваться значительных успехов в строительстве культовых и ирригационных сооружений, инфраструктуры. В производстве, основанном на рабском труде, существовал менеджмент, основанный на неэкономическом привлечении к труду, т. е. на принуждении.

В Средние века в сельском хозяйстве менеджмент сводился к выполнению функций управляющего барской усадьбой или хозяйством феодала. Крепостной крестьянин не нуждался в менеджере, когда он обрабатывал свой личный надел земли и выполнял работы в своем личном хозяйстве. Но если он работал на барина, т. е. по принуждению, то менеджмент становился необходимостью и фигура управляющего или приказчика приобретала важность с позиций эффективности труда.

В средневековых городах ремесленник (свободный горожанин) в менеджере не нуждался, хотя имела место цеховая система производства (гильдии мастеров), которая задавала условия для эффективной деятельности, выполняя отчасти функцию контроля качества и регулирования.

Вопрос 34

С ЧЕМ СВЯЗАНО ВОЗНИКНОВЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА?

Ответ

Производственный менеджмент, или менеджмент организации, оформляется как сфера практической деятельности в эпоху мануфактуры, т. е. еще до промышленного переворота XVIII в. Как известно, мануфактура основывалась на ручном труде, но элементы научного менеджмента уже были.

В конце XVIII в. А. Смит на примере мануфактуры по производству булавок убедительно показал, что разделение труда и специализация работников на выполнении определенных операций производственного процесса позволяют повысить производительность труда в десятки раз.

В период становления и развития капитализма как социально-технологической системы, основанной на машинном производстве, возникает острая необходимость в производственном менеджменте, поскольку производство приобретает регулярный характер (серийное, крупносерийное и массовое производство).

Машинное производство способствовало высвобождению работников, которые протестовали против внедрения машин (движение лудитов начала XIX в.)

Машинное производство ужесточало требования к работнику, требовало совершенства рабочих движений, внимания, сосредоточенности. Труд становился монотонным, а работник — придатком машины.

Такой труд приносил мало удовлетворения и формировал протестное поведение со стороны рабочих.

Для компенсации монотонности труда и неудовлетворенности трудом наиболее «продвинутые» предприниматели старались улучшить социальные условия. В начале XIX в. шотландский предприниматель Роберт Оуэн много усилий посвятил разработке проблемы достижения целей организации с помощью других людей, т. е. занимался менеджментом в современном понимании этого слова. Он улучшал условия труда рабочих своей фабрики, развивал системы стимулирования достижений в труде.

Вопрос 35

КОГДА ВОЗНИК НАУЧНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ?

Ответ

В XIX в. в Северо-Американских Соединенных Штатах бурно развивалась инфраструктура (строительство железных дорог), а также промышленность на основе машинного производства.

Для строительства железных дорог (первая половина XIX в.) требовалось огромное количество-землекопов, труд которых нуждался в упорядочивании и организации. Упорядочивание и организация труда таких больших масс людей требовало серьезных усилий со стороны руководителей работ, которые были в основном инженерами. Инженерное образование и образ мышления приводили к соответствующим методам упорядочивания: необходимо выполнить разделение трудового процесса на операции, замерить время выполнения операций и закрепить это время как норму, выполнение которой является обязательным для получения соответствующей заработной платы. Развиваются методы хронометрирования работ (замеры времени их выполнения), на этой основе появляется возможность нормировать труд и планировать сроки выполнения работы в целом.

Во второй половине XIX в. происходит бурный рост американской промышленности. Объемы производства требовали новых методов контроля и организации труда. Возникала необходимость обмениваться передовым опытом организации производства.

В США возникает Американское общество инженеров-механиков (ASME, 1880 г.), которое занимается вопросами рациональной организации трудовых процессов. В результате многочисленных обсуждений проблемы члены AS ME приходят к выводу, что управление производством, или менеджмент, должно развиваться на достаточно универсальных принципах, что позволило бы расширить сферу его

применения. Это означало, что менеджмент становится не просто сферой практической деятельности, а наукой.

Вопрос 36

В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЮТСЯ ОСНОВНЫЕ ИДЕИ Ф. У. ТЕЙЛОРА?

Ответ

Фредерик Уинслоу Тейлор родился в 1856 г. в США. Сначала учился на юриста, но потом решил сменить сферу деятельности. Имел опыт

работы на рабочих местах в промышленности. Был рабочим, главным инженером, получил магистерскую степень на инженерном факультете (институт Стивенса). В 1885 г. вступил в ASME. Разработал методы управления, которые получили впоследствии название научного менеджмента (тейлоризма, системы Тейлора).

Основные идеи Ф. У. Тейлора заключаются в следующем.

1. Основная цель менеджмента — обеспечение максимального процветания и работодателей и работников. Под процветанием Тейлор понимал и материальное благополучие, и развитие как бизнеса, так и работника.
2. Согласно Тейлору, все люди делятся на два класса. Представители первого класса стремятся к скорейшему выполнению работы, не тратят время попусту и не уклоняются от выполнения обязанностей. Для людей второго класса (так называемый средний человек) низкая производительность является нормой работы и поведения. Таким образом, работник может развиваться от второго к первому классу. Для этого менеджер должен создать условия и задать регламенты.
3. Поведение человека второго класса Тейлор назвал «притворством». Притворство бывает естественным и системным. Естественное притворство заключается в том, что работник стремится облегчить приходящуюся на него рабочую нагрузку, т. е. работать как можно медленнее и затрачивать как можно меньше усилий. Системное притворство заключается в том, что работники стараются скрыть от работодателя свои возможности, занижить их.

При этом работники считают, что такое поведение в их интересах, поскольку повышение производительности труда ведет к сокращению рабочих мест.

4. С притворством, и естественным и системным, следует бороться с помощью научного изучения трудового процесса путем его хронометрирования. Трудовой процесс разбивается на элементарные операции, фиксируется время выполнения каждой операции работником первого класса. Затем это время становится нормой и распространяется на всех работников. Выполнение любым работником нормы означало его развитие до уровня работника первого класса.

5. Труд должен оплачиваться по результату. Чем больше продукции произвел работник чем больше нормированных трудовых операций он выполнил, тем выше должен быть его заработок.

Эти взгляды Тейлора нашли отражение в его формуле эффективного производства:

$$\text{Технология} + \text{хронометраж} + \text{материальные стимулы} = \\ = \text{рост эффективности производства.}$$

Эту формулу называют также формулой научного менеджмента. В чем здесь научность? Научность заключается в том, что анализ трудового процесса позволяет разбить его на элементарные операции, научно определить нормальные условия для работы (удобство рабочего места, санитарно-гигиенические условия, бесперебойность обеспечения сырьем, инструментом и т. д.). Имеется возможность научно определить время выполнения каждой операции (измерить его путем хронометрирования), сделать это время нормой для всех работников и платить им за результат труда — выполнение и перевыполнение норм.

Основной труд Ф. У. Тейлора: «Принципы научного управления», 1911.

Использование научного менеджмента в конце XIX — начале XX в. встречало сопротивление как рабочих, так и менеджеров. Почему это происходило? Дело в том, что система Тейлора обладала рядом существенных недостатков.

1. Происходило вытеснение высокопрофессионального труда набором стандартных операций. Труд стал простым. Отпала необходимость в высококвалифицированном труде с элементами творчества.

2. Повышение интенсивности труда за счет внедрения нормирования давало возможность больше заработать, но не давало возможности всем «выбиться в люди», стать людьми первого класса. Система воспринималась как «потогонная», которая выжимает из человека все соки.
3. Противоречия системы приводили к социальной напряженности.
4. Человеческая деятельность рассматривается данной школой как чисто механическая, что неправильно. Человеческая деятельность и ее эффективность связаны с различными социальными моментами.

Сам Тейлор по поводу разработанной им системы писал следующее: «Научный менеджмент — это не способ повышения эффективности производства... его внедрение предполагает совершение подлинной ментальной революции в сознании работника, которая изменит его отношение к работе, к товарищам и нанимателям. Равным образом такая же революция, затрагивающая отношение к коллегам по работе, к работникам и ко всему кругу насущных проблем, должна произойти и в сознании управленцев: мастера, заведующего, владельца предприятия, совета директоров. Без этой ментальной революции с обеих сторон использование научного менеджмента невозможно».

Эта ментальная революция произошла и завершилась примерно в середине XX в. Эталоном производственного порядка или порядка в организации стало положение, когда каждый работник на своем месте делает добросовестно свою работу. Казалось бы, чего еще желать? Но увеличение гибкости внешней среды и необходимость приспосабливаться к ее изменениям, а в целом изменение характера труда (пост-индустриальное общество) приводит к повышению роли конкретного работника на конкретном рабочем месте. Эта повышенная роль не может быть отражена в четких должностных инструкциях и не укладывается в жесткие рамки, что разрушает стройную систему научного менеджмента. Вместе с тем даже в наше время там, где трудовой процесс может быть расчленен на отдельные простые операции, а труд остается ручным (нет возможности заменить людей автоматами), принципы и подходы Тейлора вполне применимы.

В СССР система Тейлора внедрялась как научная организация труда (НОТ) и техническое нормирование труда. В этой области (особенно в теории) были достигнуты определенные успехи (советский исследователь Гастев и его ЦНИИ труда известны во всем мире).

В ЧЕМ ЗАСЛУГА СУПРУГОВ ДЖИЛБРЕТ?

Ответ

Супруги Джилбрет (Фрэнк и Лилиан) работали параллельно с Тейлором, но больше внимания уделяли изучению трудовых движений. Ими были выполнены стандартизация и системное изучение трудовых процессов. В отличие от Тейлора считали, что главное - не материальное стимулирование, а снижение числа излишних движений и усталости путем улучшения факторов производственной среды. Занимались анализом микродвижений работника с помощью кинокамеры и секундомера. Выявили 17 базовых движений. Дали определение избыточной и необходимой усталости.

Вопрос 38

КАК Г. ФОРД НА ПРАКТИКЕ ИСПОЛЬЗОВАЛ ИДЕИ НАУЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА?

Ответ

Генри Форд является основоположником массового производства основанного на научном менеджменте Тейлора. Он по праву считается первым наиболее последовательным сторонником тейлоризма числа предпринимателей. Технологически научный менеджмент воплотился на заводах Форда в конвейер по сборке автомобилей. Генри Форд прекрасно понимал недостатки научного менеджмента, поэтому большое внимание уделял социальным проблемам производства и созданию определенной культуры фирмы. Ему удалось соединить эффективность массового производства с решением социальных проблем. Так, он считал, что нельзя экономить на условиях труда, нельзя понижать заработную плату с целью улучшить финансовое положение фирмы. Рабочий должен зарабатывать столько, чтобы прокормить и обеспечить семью (при неработающей жене). Минимальная дневная заработная плата на заводах Форда в начале XX в. была \$6. По тем временам это огромные деньги. Г. Форд считал, что высокая заработная плата помогает уменьшать расходы, так как «люди, не имея денежных забот, становятся все исправнее в своей работе».

Но за эти деньги он требовал от рабочих полной трудовой отдачи. Ту интенсивность труда, которую задавал конвейер, выдерживали далеко не все.

В полном соответствии с постулатами тейлоризма Форд считал, что «польза и вред производства зависят от того, сознает ли каждый отдельный работник его, невзирая на его положение, что все, могущее

содействовать процветанию предприятия, раз только случайно попало ему на глаза, является в высшей степени его личным делом». Такие взгляды предпринимателя требовали ментальной революции в сознании людей, работающих у него по найму. Поэтому Форд создал в компании социальный отдел, который не только помогал работникам, но и занимался их воспитанием.

Вопрос 39

КАКИЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ СФОРМУЛИРОВАЛ А. ФАЙОЛЬ?

Ответ

Француз Анри Файоль (1841-1925) будучи практиком, выполнил большую работу по систематизации принципов менеджмента применительно к организации в целом. Сформулировал следующие функции управления:

- планирование;
- организация;
- распорядительство;
- координация;
- контроль.

Кроме того, Файоль сформулировал 14 базисных принципов менеджмента, некоторые из них сохраняют свое значение до сих пор:

- единоначалие-каждый сотрудник организации получает приказы только от одного начальника;
- разделение труда-специализация как в производстве, так и в управлении позволяет повысить эффективность труда, добиваясь более высоких результатов при тех же затратах труда;
- централизация-схожие виды деятельности в рамках организации должны быть объединены под руководством одного менеджера;
- скалярная цепочка управления (цепь команд, вертикаль власти)-властные полномочия сверху вниз охватывают всех работников организации.

Файоль — практик, он обобщил свой многолетний личный практический опыт. Основной труд — «Общее и промышленное управление», 1916 г. издания. Концептуальную схему Файоля можно было использовать для постановки обучения менеджменту.

Вопрос 40

ЧТО ТАКОЕ РАЦИОНАЛЬНАЯ БЮРОКРАТИЯ ПО М. ВЕБЕРУ?

Ответ

Немец Макс Вебер (1864-1920) создал, концепцию рациональной бюрократии. По его мнению, организации должны, управляться на безличной, сугубо рациональной основе. Он определил эту организационную форму как бюрократию.

Элементы рациональной бюрократии.

1. Разделение труда в соответствии с четкими определениями прав и обязанностей сотрудников, закрепленных официальными документами (у нас — должностные инструкции).
2. Иерархия должностей на основе формальных полномочий. Каждая должность находится в подчинении у вышестоящей.
3. Отбор и продвижение сотрудников по службе основаны на оценке их квалификации с помощью формальных оценочных средств) (экзамен) или по стажу и формальному уровню образования.
4. Все решения оформляются в письменном виде. Таким образом обеспечивается преемственность во времени.
5. Менеджеры не являются собственниками организаций. Это означает, в частности, недопустимость использования служебного положения в личных целях.
6. Все сотрудники организации работают в соответствии с правилами и процедурами, установленными заранее. Это обеспечивает

предсказуемость их поведения. Правила являются общими для всех независимо от должностного положения.

М. Вебер осознал растущую роль экспертного знания в современных индустриальных обществах и особую значимость рациональных административных систем в комплексных организациях. Его концепция чистой, или рациональной, бюрократии является очень важным явлением в сфере социальных наук.

Но не было доступного перевода его работ, поэтому его воззрения не оказывали должного влияния на теорию управления в англоязычном мире до 40-50-х гг. XX в. В условиях роста и усложнения организаций поиск адекватной теории организации привел исследователей к Веберу.

Вопрос 41

ЧТО ТАКОЕ «ХОТОРНСКИЕ ЭКСПЕРИМЕНТЫ», КТО ИХ ПРОВОДИЛ И В ЧЕМ ИХ ЗНАЧЕНИЕ?

Ответ

Эксперименты проводились в 1927-1933 гг. на чикагских заводах [Hawthorne Works](#). (США), самых передовых заводах того времени. Проводили их профессора Гарвардского университета Элтон Мэйо и Фриц Ротлисбергер (в большинстве источников руководство экспериментами приписывается Э. Мэйо).

Эксперименты первоначально были направлены на доказательство (зависимости производительности труда рабочих от уровня освещенности на рабочих местах. Исходная гипотеза предполагала, что повышение степени освещенности рабочих мест обязательно приводит к росту производительности труда.

В ходе экспериментов выяснилось, что на производительность труда влияет не столько, освещенность, сколько другие факторы. Это противоречило доминировавшим в то время представлениям, исходящим из теории Ф. Тейлора. В одном из экспериментов производительность труда росла как при увеличении освещенности, так и при ее снижении (до установленного предела). Тогда исследователи стали изучать влияние на производительность таких факторов, как перерывы на отдых и продолжительность рабочего дня, длительность сна и характер питания. Поскольку эксперименты проводились продолжительное время, в бригаде сложился определенный психологический климат, возникли особые отношения между людьми, доверительные отношения с

менеджерами. Исследователи сделали выводы о том, что на производительность труда оказывают влияние социальные и психологические факторы.

Современное изучение материалов экспериментов показало, что основным фактором производительности был более высокий уровень оплаты труда. Только зачисление в экспериментальную группу означало существенное увеличение оплаты труда. Производительность повышалась также за счет повышенного чувства собственной значимости у участников эксперимента.

Хоторнские эксперименты стимулировали повышенный интерес к работникам как личностям, как к носителям определенных отношений, что игнорировалось господствовавшей, тогда в менеджменте тео-

рией Тейлора. Эти эксперименты показали, что если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то их уровень удовлетворенности работой растет, что приводит к росту производительности труда.

Хотордские эксперименты положили начало движению за человеческие отношения и формированию соответствующей научной школы в менеджменте.

Вопрос 42

В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ ВКЛАД В НАУКУ УПРАВЛЕНИЯ МЭРИ ПАРКЕР ФОЛЛЕТ?

Ответ

Работала в одно время с Э. Мэйо. Так же как и он, считается основоположницей школы человеческих отношений. М. Фоллет соединила научный менеджмент с новой социальной психологией 20-х гг. прошлого века. Это подтолкнуло менеджмент к решению проблемы улучшения человеческих отношений в производственной сфере. М. Фоллет делает акцент на роли группы, значении организации как целого и на динамической природе социальных взаимодействий.

Является автором определения менеджмента как «обеспечения выполнения работы с помощью других лиц».

Вопрос 43

ЧЕМ ИЗВЕСТЕН В ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА ЧЕСТЕР БАРНАРД?

Ответ

Взгляды Ч. Барнарда формировались в 20-е гг. XX в. Он пытался развенчивать культ формальной организации. Признавал, что формальная организация (тщательно продуманная, выстроенная как результат формально организованных попыток) является главенствующим началом в современном обществе. Однако формальная организация не должна рассматриваться как залог успеха. Наоборот, большинство формальных организаций терпит неудачу. Имеется возможность наблюдать лишь те из них, которым удалось выжить.

Ч. Барнард впервые стал всерьез рассматривать внешнюю среду и взаимодействие с ней как фактор организационной устойчивости.

В число функций руководителя (контроль, управление и администрирование) вводит коммуникативную функцию. Показал, что в рамках формальной организации существует, неформальная организация, которая является следствием коммуникативной функции.

Ч. Барнард пытался связать требования формальной организации потребностями социально-личностной системы. Это актуально и до сих пор. Говорил о необходимости создания в организации общей системы ценностей и представлял руководителя как носителя этих ценностей и их проводника в коллектив.

Вопрос 44

ЧТО ТАКОЕ «ТЕОРИЯ Х» И «ТЕОРИЯ У» Д. МАК-ГРЕГОРА?

Ответ

Доктор философии Дуглас Мак-Грегор (1906-1964) считал, что любому управленческому решению или действию предшествуют те или иные предположения относительно человеческой природы и человеческого поведения, являющиеся ключевым моментом, определяющим индивидуальный стиль руководства конкретного менеджера.

Считал, что классический менеджмент (теории Тейлора, Файоля, Вебера) основывается на определенных представлениях о работнике. Согласно этим представлениям, работник обладает врожденной неприязнью к труду, нуждается в постоянном контроле, не желает брать на себя ответственность, предпочитает, чтобы им управляли. Такой

подход к работнику и связанный с ним менеджмент Мак-Грегор назвал теорией X.

В противовес этой теории он предложил теорию Y. Согласно этому подходу, организации, более полно использующие интеллект и воображение своих сотрудников, являются более эффективными. Менеджер должен создать условия, в которых сотрудники получают от работы удовольствие, не нуждаются в жестком внешнем контроле, а действуют самостоятельно и ответственно, проявляют инициативу и отождествляют достижение целей организации со своими собственными интересами. Иными словами, теория Y обеспечивает интеграцию индивидуальных и организационных целей. Теория Y показывает направление, в котором может конструктивно развиваться менеджмент. Главный труд Д. Мак-Грегора: «Человеческая сторона предприятия» (1960 г.).

Вопрос 45

КАК СИСТЕМАТИЗИРОВАЛ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ ПОТРЕБНОСТИ А. МАСЛОУ?

Ответ

Практикующий физиолог, психолог и психоаналитик Абрахам Маслоу (1908-1970), наблюдая своих пациентов, пришел к выводу, что многие их проблемы возникают из-за неспособности удовлетворить свои потребности. А. Маслоу систематизировал человеческие потребности по уровням, выделив высшие и низшие уровни. Считал, что по мере удовлетворения своих потребностей низшего уровня человек переходит к удовлетворению потребностей более высокого уровня. Последователи А. Маслоу выстроили иерархию потребностей в виде пирамиды. Такой подход получил название «пирамида Маслоу». Иерархией потребностей, по Маслоу, выглядит следующим образом (сверху вниз по нарастающей).

- **Физиологические нужды.** Вне организации — это пища, вода, возможность реализации инстинктов. В организации — заработная плата.
- **Потребность в безопасности.** Вне организации — это отсутствие войн, насилия, чистота природной среды. В организации — это безопасность труда, гарантии занятости.
- **Потребность в отношениях принадлежности.** Вне организации — это семья, друзья общественные группы. В организации — это принадлежность к рабочим группам (бригада, группа, сектор), отношение клиентов, коллег, менеджеров.

- **Потребность в удовлетворении чувства собственного достоинства.** Вне организации — это одобрение семьи, друзей, общественных групп и общества в целом. В организации — признание высокого профессионального статуса, возложение на себя дополнительных обязанностей, кредит доверия со стороны руководства.
- **Потребность в самоактуализации.** Вне организации — это образование, верования, хобби, личностное развитие, проявление творчества. В организации — это возможности для обучения, продвижения по вертикали, проявления творческих способностей.

Согласно теории Маслоу, сначала должны быть удовлетворены потребности более низкого уровня, а затем — более высокого. Иными словами, если не удовлетворена потребность в безопасности, сотрудник не будет испытывать потребности в принадлежности или в самоуважении. Главный труд А. Маслоу: «Мотивация и личность» (1954 г.).

Вопрос 46

В ЧЕМ СУТЬ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ Ф. ХЕРЦБЕРГА?

Ответ

Психолог Фредерик Херцберг является автором мотивационно-гигиенической теории, основанной на идее обогащения труда (вторая половина 50-х гг. XX в.). Согласно теории Ф. Херцберга, мотивация к труду формируется под воздействием двух основных групп факторов.

К первой группе относятся так называемые гигиенические факторы. Это условия труда, уровень заработной платы, межличностные отношения в коллективе, отношение начальства к подчиненным, методы менеджмента, безопасность условий труда, степень непосредственного контроля за работой.

Неудовлетворенность работой возникает тогда, когда хотя бы один из этих факторов снизится до неприемлемого для работника уровня.

Вместе с тем приемлемый для работника уровень гигиенических факторов не влияет на удовлетворенность трудом, не мотивирует к более высоким результатам труда. Работа должна интересовать работника, у него должна быть потребность выполнять ее. Ф. Херцберг считал, что основная трудовая мотивация возникает из осознания личных достижений и ощущения роста личной ответственности. Поэтому он большее значение придавал второй группе факторов, так называемым мотиваторам. Мотиваторы определяют степень удовлетворенности трудом.

К числу мотиваторов относятся; продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности,

возможности творческого и делового роста, возможность участия в принятии решений.

Использование в менеджменте мотиваторов позволяет существенно повысить результативность труда и порождает такие явления, как добровольное увеличение сотрудниками рабочего дня, принятие на себя дополнительных обязанностей, генерирование новых идей относительно будущего фирмы и т. п.

Вопрос 47

ЧТО НОВОГО ВНЕС В НАУКУ МЕНЕДЖМЕНТА У. ОУЧИ?

Ответ

Экономист Уильям Оучи (американец японского происхождения) исследовал феномен японского менеджмента (70-е гг. XX в.). Успех японских компаний он объясняет почти полным включением работника в производственную организацию, при которой начальство проявляет заботу о личной и семейной жизни каждого подчиненного; коллективистским, а не индивидуальным подходом к работе и ответственности крайне высокой степенью отождествления индивида с компанией. Эти характеристики во многом являются результатом системы пожизненного найма, характерной для крупных японских компаний.

То есть обеспечивается стабильность положения работника, что идет вразрез с американским менталитетом, основными чертами которого являются любовь к личной свободе, ориентация на индивидуализм.

Гибрид японского и американского подходов был назван «идеальным типом Z», который сочетает базовую культурную приверженности индивидуалистическим ценностям с выраженной коллективистской моделью взаимодействия. Он одновременно удовлетворяет старым; нормам и предполагает удовлетворение потребности в причастности. Занятость фактически пожизненная (несмотря на то, что это не установлено официально), текучесть кадров низкая. Принятие решений осуществляется на основе консенсуса, причем часто попытки, направленные на поддержание этой «консенсусной» моды, выглядят весьма неуклюже.

Оучи принадлежит работа «Теория Z: чем должен ответить американский бизнес на японский вызов» (1981г.). У нее в Америке было много критиков. Критика очень серьезная, и основной вывод из нее следующий: для успешного следования канонам японского менеджмента надо иметь как можно больше подчиненных-японцев.

Вопрос 48

ЧЕМ ИЗВЕСТЕН Ч. ХЭНДИ?

Ответ

Менеджер по образованию, Чарльз Хэнди писал об организационном поведении, об общих проблемах труда, этики и общества. Он сформулировал основную тенденцию в изменении характера труда в ближайшем будущем, которая заключается в том, что человек не сможет удовлетворять свои материальные и статусные Потребности, полагаясь только на одну пожизненную работу. Он будет использовать портфель занятий и взаимоотношений, каждое из которых будет вносить свой вклад в удовлетворение разнообразных потребностей. Для этого необ-

ходимо обладать определенными качествами: быть разносторонним, мобильным, а это требование, в свою очередь, означает изменение системы образования.

Ч. Хэнди — автор концепции «организация-трилистник», состоящей из носителей ключевых компетенций (штатные сотрудники), сети квалифицированных сотрудников-совместителей и наемных вспомогательных работников (временная занятость).

Ч. Хэнди является автором метафорической классификации организационных культур (боги менеджмента): культура Аполлона (рациональная бюрократия, культура роли), культура Афины (культура задач), культура Диониса (культура профессионализма) и культура Зевса (культура босса).

Вопрос 49

КАКИЕ ШКОЛЫ МЕНЕДЖМЕНТА СУЩЕСТВУЮТ В МИРЕ?

Ответ

Имеются различные подходы к классификации научных школ в менеджменте. Но большинство авторов четко выделяет три школы.

- Школа научного менеджмента. Ее представителями являются Ф. Тейлор, супруги Джилбрет, Г. Гантт.
- Классическая, или административная, школа. Наиболее яркие представители: А. Файоль, М. Вебер.
- Школа человеческих отношений. К ней относятся М. П. Фоллет, Э. Мэйо, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу.

Как видно из перечисленных фамилий, эти три школы сложились и определяли состояние умов в менеджменте в конце XIX — первой половине XX в. После Второй мировой войны в менеджменте возникло множество концепций, но структурировать их по каким-то школам представляется затруднительным. Достаточно сказать, что существуют противоположные взгляды на определение послевоенных (40-50-е гг. XX в.) школ в менеджменте. Некоторые авторы объединяют эти идеи в эмпирическую школу (отрицающую менеджмент как науку и делающую упор на практический опыт использования тех или иных подходов и методов менеджмента), относя к ней ситуационный подход, целевое управление (управление по целям), количественный подход (методы исследования операций, системный подход). Другие авторы те же концепции объединяют под общим названием «школа науки менедж-

мента» или «наука управления». При этом основным критерием «научности» является возможность использования математических методов и моделирования. Целесообразно, не отказываясь от изучения этих концепций и возможностей их эффективного использования, не пытаться объединить их в какую-либо отдельно стоящую школу.

Вопрос 50

КТО ИЗ СПЕЦИАЛИСТОВ ПОСЛЕДНЕГО ВРЕМЕНИ ОКАЗАЛ СУЩЕСТВЕННОЕ ВЛИЯНИЕ НА СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ?

Ответ

Специалисты последнего времени (их называют «гуру менеджмента» — устоявшийся термин в академических кругах) оказывают определенное влияние на теорию и практику менеджмента, хотя новые идеи и концепции в этой сфере науки и практической деятельности устаревают достаточно быстро. К признанным гуру менеджмента (гуру — в восточных религиях — учитель, тот, кому ученики внимают с почтением и чьи слова не подлежат сомнению) чаще всего относят следующих специалистов.

- **Питер Друкер.** Автор многих современных идей в менеджменте: необходимость децентрализации, теория управления по целям, первичность стратегии и вторичность структуры.
- **Майкл Портер.** Специалист по конкурентной стратегии. Автор концепции «Пять факторов конкуренции»,

- **Том Питерс.** Автор концепции совершенной корпорации, в основе которой — страсть, лидерство, ценности и клиент.
 - **Роберт Уотермен.** Исследовал американские организации, которые ставят превыше всего не интересы акционеров, а интересы клиентов и сотрудников. Как следствие такие фирмы имеют великолепные показатели на фондовом рынке. Автор концепции замены бюрократии адхократией.
 - **Рассел Акофф.** Автор, пожалуй, самой эффективной для менеджмента классификации систем. Показал, что современный менеджмент — это чаще всего управление дискретным хаосом.
 - **Игорь Ансофф.** Специалист в области корпоративной стратегии, инструментария в области формирования корпоративной стратегии (матрица Ансоффа).
-
- **Брюс Хендерсон.** Основатель Бостонской консультационной группы, автор инструментария стратегических построений: матрица Б КГ, кривая опыта, управление портфелем.
 - **Лейф Эдвинссон.** Специалист в области интеллектуального капитала и экономики знаний.
 - **Майкл Хаммер.** Один из авторов концепции реинжиниринга бизнес-процессов.
 - **Джеймс Чампи.** Один из авторов концепции реинжиниринга бизнес-процессов.
 - **Ицхак Адизес.** Автор концепций жизненного цикла организации и управленческих ролей.
 - **Ален Коэн.** Специалист в области глобального лидерства и руководства.
 - **Дэвид Брэдфорд.** Специалист в области организационного поведения, руководства и командной работы.

Понятно, что этот список может быть субъективным и включение в него зависит от разных причин. Естественно, что только по прошествии определенного времени станет ясно, насколько весом вклад каждого из перечисленных специалистов в науку менеджмента.

Вопрос 51

ЧТО ТАКОЕ ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД В МЕНЕДЖМЕНТЕ?

Ответ

Процессный подход заключается в рассмотрении управления как процесса, поскольку достижение целей с помощью (посредством) других людей — это не единовременное дискретное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций.

В настоящее время состав функций менеджмента у разных авторов различен. Существуют различные подходы к классификации функций (в данном учебном пособии эти проблемы рассматриваются подробно в разделах 5-7), но большинство авторов склоняются к мысли о том, что существуют первичные (основные, общие) функции и связующие процессы (вспомогательные, фоновые функции).

Процессный подход к менеджменту означает готовность каждого менеджера выполнять каждую из функций менеджмента в их достаточно строгой последовательности.

Вопрос 52

ЧТО ТАКОЕ СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД В МЕНЕДЖМЕНТЕ?

Ответ

В рамках системного подхода рассматривается не процесс менеджмента, а организация как открытая система, в которой изменения одной её части влекут за собой реакцию других частей. Изменения во внешней среде, поскольку система открытая, также влияют на ее внутреннее состояние. Это очень важно иметь в виду менеджеру, принимающему решение, поскольку именно системный подход, или системный взгляд на организацию позволяет учесть все многообразие последствий управленческих действий и своевременно отреагировать на эти последствия или заранее продумать компенсационные меры, а также понять взаимозависимость между отдельными частями организации и между организацией и окружающей средой.

Вопрос 53

ЧТО ТАКОЕ СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД В МЕНЕДЖМЕНТЕ?

Ответ

Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация как конкретней набор обстоятельств, которые влияют на организацию в данный момент времени. Ситуация определяет, какие методы и инструменты менеджмента использовать и какие качества, черты и навыки нужны в данный момент менеджеру. Ситуационный подход,

часто определяемый как ситуационное мышление, предполагает, что менеджер владеет определенным набором навыков и инструментов, доказавших свою эффективность, знает их сильные и слабые стороны и сравнительные характеристики, умеет правильно разобраться в ситуации, ранжировать факторы и переменные по значимости. И наконец, он должен уметь увязать конкретные методы и приемы менеджмента с конкретной ситуацией, минимизируя отрицательный эффект и обеспечивая достижение целей организации.

Раздел 5

ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Вопрос 54

ЧТО ТАКОЕ ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА?

Ответ

Функция менеджмента представляет собой действие, обеспечивающее выполнение специфического вида управленческой деятельности.

Функции характеризуют общие Задачи и направления управленческих работ. Состав и содержание этих работ в наименьшей степени зависят от специфики конкретной организации, ее отраслевой принадлежности, размера, организационно-правовой формы. Иными словами, функции менеджмента универсальны для любой сферы деятельности и для любого менеджера, будь то мастер на производстве, главный врач больницы, управляющий банком или командир полка.

Функции менеджмента характеризуются однородностью целей, действий или объектов их приложения.

Вопрос 55

ДЛЯ ЧЕГО НЕОБХОДИМО ВЫДЕЛЕНИЕ ФУНКЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА?

Ответ

Выделение функций менеджмента позволяет регламентировать правила и процедуры выполнения задач и видов управленческой деятельности. Выделение функций менеджмента позволяет разрабатывать инструментарий для выполнения каждой из функций и анализировать степень развития этого инструментария в каждой конкретной организации. Такой анализ позволяет выделить проблемы в управлении конкретной организацией и определить направление совершенствования менеджмента.

Вопрос 56

КАКИЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА БЫВАЮТ?

Ответ

Состав функций менеджмента различается по различным научным школам.

Как известно, впервые функции менеджмента выделил А. Файоль и, согласно его концепции, к функциям управления относятся:

- планирование;
- организация;
- распоряительство;
- координация;
- контроль.

Современное представление о функциях менеджмента у большинства авторов выглядит следующим образом:

- планирование;
- организация;
- мотивация;
- контроль.

Это — так называемые базовые или первичные функции. Некоторые авторы дополняют этот перечень так называемыми связующими процессами, относя к ним коммуникации и управленческие решения. На

основе такого представления о функциях менеджмента формируется процессный подход в менеджменте.

Научная школа СПбГИЭУ выделяет три группы функций менеджмента:

- общие функции (формирование целей, планирование, организация, контроль, регулирование);
- технологические функции (принятие управленческих решений, установление коммуникаций);
- социально-психологические функции (мотивация, установление коммуникаций).

Автор данного учебного пособия хоть и относит себя к научной школе СПбГИЭУ, но тем не менее считает возможным и необходимым внести некоторые дополнения в имеющуюся систематику функций менеджмента. Целесообразно все функции менеджмента разделить на две группы:

- общие, основные (планирование, организовывание (организация), контроль, регулирование);
- фоновые, связующие (мотивация, установление коммуникаций, принятие управленческих решений).

Автор назвал вторую группу функций фоновыми, поскольку их выполнение предполагается на любом этапе процесса управления, они служат своеобразным фоном, на котором менеджер выполняет основные, или общие, функции.

Вопрос 57

КАКИЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА ОТНОСЯТСЯ К ОБЩИМ?

Ответ

Общие функции менеджмента отражают содержание основных стадий процесса управления на всех иерархических уровнях и по всем объектам управления.

К общим функциям менеджмента относятся следующие:

- формирование целей;
- планирование;

- организовывание (новое звучание функции «организация»; можно и так и так, следует только помнить, что в данном контексте организация — это процесс, а не объект);
- контроль;
- регулирование.

Вопрос 58

КАКИЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА ОТНОСЯТСЯ К ФОНОВЫМ, ИЛИ СВЯЗУЮЩИМ?

Ответ

К фоновым, или связующим, относятся функции мотивации, принятия управленческих решений и установления коммуникаций. В процессе выполнения общих, или основных, функций менеджмента любой менеджер устанавливает коммуникации, т. е. определяет, кто, когда, как и откуда получает информацию, необходимую и достаточную для выполнения своей задачи, и куда, когда, как и кому передает информа-

цию о выполненной работе. Менеджер, планируя, организуя, контролируя и регулируя процессы достижения цели, обязательно продумывает меры по мотивации сотрудников, чтобы цели организации возможно более плотно совмещались с целями сотрудников. Выполняя основные или общие функции менеджмента, менеджер постоянно принимает как глобальные решения, так и множество мелких «проходных» решений, иными словами, он постоянно решает, *что* в данный момент делать, как реализовать наилучшим образом ход процесса.

Вопрос 59

В КАКОЙ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ ВЫПОЛНЯЮТСЯ ОБЩИЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА?

Ответ

Перечисление общих функций практически регламентирует последовательность процесса управления.

Процесс управления начинается с формирования целей. Цели могут быть как стратегическими, определяющими логику действий на продолжительный период времени (разработка миссии организации,

определение целевых параметров развития, разработка стратегической концепции), так и тактическими, ориентированными на решение проблем сегодняшнего дня.

Сформулированные цели должны быть осуществлены. После того как цели сформулированы, необходимо определить, сколько и каких ресурсов (материальных, трудовых) понадобится для достижения этих целей и когда по времени они могут быть выполнены (формирование производственной программы, разработка календарного графика работ, сметы затрат, штатного расписания, финансового плана, плана реализации). Процесс достижения целей в рамках выполнения функции планирования описывается с помощью отдельных операций, которые увязываются друг с другом.

Запланированные действия должны быть организационно обеспечены: должны быть разработаны организационные структуры, привлечены исполнители, скоординирована их работа во времени и пространстве (выбор организационной формы выполнения работ, разработка организационной структуры, положений о службах и функционерах, должностных инструкций, нормативных актов, регламентов). Необходимо определить, кто будет выполнять те или иные операции, как

будет организовано взаимодействие тех, кто эти операции будет выполнять. Организация (как процесс — организовывание, — трудно выговорить, но зато точно отражает суть!) означает построение организационной схемы и выделение организационных взаимодействий между сотрудниками в процессе достижения сформулированных действий. Очень важно установить права и ответственность сотрудников или подразделений организации в процессе выполнения работ. После выполнения функции организации становится ясно, кто, взаимодействуя с кем и как взаимодействуя, должен выполнять запланированные работы или операции.

Выполнение первых трех функций означает, что процесс достижения целей запущен, работа пошла. Однако, выполняя первые три функции, менеджер не застрахован от ошибок: возможно, он что-то упустил в планировании достижения целей (не учел все необходимые ресурсы, не заметил вовремя воздействий со стороны внешней среды, не предусмотрел резервов времени или ресурсов). Возможно, он не вполне адекватно организовал процесс и подчиненные не поняли, как, с кем и на каких основаниях они должны взаимодействовать, за что они отвечают и что они могут требовать от других. Необходимо контролировать процесс. Контроль предполагает не просто наблюдение за ходом процесса (в крупных организациях непосредственное наблюдение

ние просто невозможно), а сбор информации о ходе процесса (организованный учет) и анализ этой информации. В результате учета и анализа менеджер в состоянии оценить правильность хода процесса, насколько он отличается от того, что было запланировано.

Выявленные в результате контроля отклонения становятся основанием для выполнения функции регулирования. Разрабатываются меры, корректирующие ход процесса и приводящие к совпадению ожидаемого и фактического состояния. Регулирование может быть направлено как на исправление хода процесса, так и на корректировку исходных целей, плановых заданий и организационных отношений.

Раздел 6

ОБЩИЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Вопрос 60

КАК ФОРМИРУЮТСЯ ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ?

Ответ

Цель отражает определенные намерения организации, которые ведут к достижению этой организацией некоторых результатов в ее деятельности. Намерения ориентируются на некоторые желаемые состояния организации, которых она пытается достичь.

Таким образом, можно определить цель как некоторое желаемое состояние, которого организация намерена достичь.

Цель и результат соотносятся как намерение и фактическое состояние. Цель описывается как намерение, планируется и организуется ее достижение, а результат становится ясен в конце процесса.

Цели организации формируются исходя из ценностей топ-менеджмента организации. Ценности зависят от мировоззрения топ-менеджеров, от их убеждений и представлений о деятельности в рамках бизнеса, от их морально-этического уровня. Например, такая ценность, как накопление богатства, формирует такие цели организации, как рост доли рынка, выручки, рентабельности продукции.

Цели должны быть конкретными и измеримыми. Например, такая цель, как снижение издержек производства, может быть конкретизирована процентом снижения, т. е. эта цель измерима известными методами расчета. Выражая цели в конкретных измеримых формах, менеджмент формирует основу для принятия решений и оценки достигнутых результатов.

Цели могут быть выстроены в виде иерархии. На самом верху этой иерархии — миссия организации. Далее идут стратегические цели, отражающие масштабные намерения организации и формируемые топ-менеджментом. За стратегическими целями следуют тактические, которые формируются менеджерами среднего звена. Операционные

(оперативные) цели формируются менеджерами низшего звена (первой линии, супервайзерами).

Во времени цели должны быть ориентированы по горизонту планирования, т. е. по тому периоду, на который устанавливаются цели. В мировой науке и практике принято считать цели долгосрочными, если предполагается достичь намеренных результатов в течение не менее пяти лет. Среднесрочные цели достигаются в период от одного года до пяти лет. Краткосрочные цели должны быть достигнуты в течение года. Средне- и краткосрочные цели обеспечивают выполнение долгосрочных.

При формировании целей следует иметь в виду, что цель должна быть достижимой. Если цели недостижимы, то мотивация сотрудников снижается и они перестают стремиться к успеху, происходит резкое падение производительности труда.

Цели должны быть согласованными и взаимно поддерживающими. Это значит, что достижение одной цели не должно мешать достижению другой. Если это требование не выполняется, то возникает конфликт между структурными подразделениями или отдельными сотрудниками.

Цели должны увязываться с уровнем вознаграждения. Такая увязка является важным фактором мотивации и способствует росту эффективности организации.

Вопрос 61

ЧТО ТАКОЕ СТРАТЕГИЯ?

Ответ

Определений стратегии имеется много. В данном учебном пособии под стратегией будем понимать генеральную программу действий организации, отражающую логику бизнеса. Логика бизнеса определяет, за счет чего фирма может получить конкурентные преимущества, за счет чего и в каких направлениях она будет развиваться. То есть стратегия — это генеральная (общая) программа действий организации. Стратегия как программа действий включает установление приоритетов решаемых задач, ресурсов и последовательности шагов, необходимых для достижения стратегических целей. Следует иметь в виду, что стратегия — это отнюдь не документ, в котором зафиксированы необходимые действия, а прежде всего сами действия.

Выработка стратегий является предметом стратегического менеджмента. Можно сказать, что в рамках стратегического менеджмента осуществляется разработка стратегии организации.

Различаются корпоративная (базовая) стратегия, охватывающая организацию в целом, стратегия подразделений и функциональная стратегия, представляющая программу развития какой-то функциональной сферы организации (производство, кадры, финансы, исследования и разработки).

Вопрос 62

ЧТО ТАКОЕ ФИЛОСОФИЯ ОРГАНИЗАЦИИ?

Ответ

Философия включает в себя описание высших ориентиров поведения, принятых организацией (смысл деятельности организации, принципы отношения менеджеров к персоналу, партнерам, конкурентам, инновациям, риску), условий продвижения к ним, объективных ограничений. Философия формируется под воздействием таких факторов, как

личностные качества менеджера, его ценностные установки, характер производства. Поведение организации по отношению к субъектам окружающей среды (клиенты, поставщики, кредиторы, конкуренты, государство, общество) должно быть сбалансированным, т. е. учитывать интересы всех субъектов.

Философия организации формируется в рамках нормативного менеджмента.

Вопрос 63

ЧТО ТАКОЕ МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ?

Ответ

Миссия большинством авторов определяется как смысл существования организации, ее роль в стране и в мире и значение для общества; качественно выраженная совокупность основных целей и руководящих установок организации. Синонимами понятия «миссия» являются такие термины, как «стратегический облик», и «руководящая картина». Примеры миссии:

- превращение новых технологий в хорошо продаваемые товары (крупное объединение предприятий);
- содействие экономическому развитию и благосостоянию сообществ, обслуживаемых компанией, путем предоставления гражданам и предприятиям качественных банковских услуг, которые соответствуют высоким профессиональным и этическим стандартам, обеспечение справедливой и соответствующей прибыли акционерам компании и справедливого отношения к сотрудникам компании (кредитное учреждение);
- формирование менеджерского корпуса, способного действовать творчески, добиваясь успеха в условиях социально ориентированной экономики инновационного типа (государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования).

Декларация о миссии — документ, в котором приводится сама миссия, цель коммерческой деятельности, ценности, которыми руководствуется фирма.

Согласно Эшриджской модели миссии, формулировка миссии организации должна содержать:

- цель (для чего существует фирма);
- стратегию (конкурентная позиция фирмы);
- ценности (что ценит фирма);

- стандарты поведения (методы управления, обычаи, традиции).

Приведенная модель миссии не является нормативной. Можно встретить, например, такое структурирование миссии:

- задачи фирмы с точки зрения ее основных услуг или изделий, ее основных рынков и технологий;
- внешняя среда, которая определяет рабочие принципы фирмы;
- культура организации, рабочий флима, какого рода людей он привлекает.
-

Вопрос 64

ЧТО ТАКОЕ МЕЧТА (ВИДЕНИЕ)?

Ответ

Под мечтой следует понимать некую воодушевляющую панораму будущего фирмы, надежды, перспективы, которые менеджер связывает со своей фирмой и которые дают его коллегам силы пройти через трудности сегодняшнего дня во имя будущих результатов. Мечта — это представление о том, какой станет фирма, ее желаемый облик. Например, Г. Форд мечтал «демократизировать» автомобиль, чтобы он стал

не роскошью, а транспортным средством, доступным всем и каждому. Его мечта сбылась: знаменитая модель «Т» стоила примерно столько, сколько фордовский рабочий зарабатывал за три месяца.

Мечта появляется у менеджера примерно на пятый год существования бизнеса или трансформации фирмы, когда преодолены трудности и решены конкретные задачи формирования коллектива, достижения коммерческого успеха, модификации ценностей.

Вопрос 65

КАКИЕ ТИПЫ СТРАТЕГИЙ БЫВАЮТ?

Ответ

Типология стратегий может проводиться:

- по функциональным областям менеджмента — стратегия сбыта, стратегия исследований и разработок, продуктовая, инвестиционная, финансовая, кадровая стратегия;
- по направлениям развития — стратегия роста, стратегия стабилизации;

- по действиям на рынке — стратегия проникновения, развития рынка, развития продукта, стратегия диверсификации;
- по поведению на рынке — стратегия наступления, стратегия защиты.

Вопрос 66

ЧТО ТАКОЕ СЦЕНАРИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ?

Ответ

Стратегические мероприятия организации осуществляются по определенному сценарию. Сценарий представляет собой логическую последовательность действий организации по формированию стратегии. Сценарий включает в себя следующие действия.

1. Формирование философии организации.
2. Формирование миссии организации.
3. Анализ среды окружения (шансы и риски).
4. Анализ потенциала организации (сильные и слабые стороны).
5. Определение стратегических целей. Дифференциация целей по уровням.
6. Выбор типов стратегий.
7. Разработка оперативных мер (проекты, программы, планы).
8. Выполнение стратегии, контроль и регулирование.

Шаги 1-2 сценария относятся к нормативному менеджменту. Шаги 3-6 относятся к стратегическому менеджменту: Шаги 7-8 относятся к оперативному менеджменту.

Вопрос 67

ЧТО ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА?

Ответ

Для реализации целей используется функция планирования. Цели и планы соотносятся примерно так же, как пункт назначения и маршрут, по которому к нему можно двигаться. Планирование можно определить как непрерывный процесс определения действий и средств (ресурсов)

достижения целей, последовательности действий по достижению целей, сроков достижения целей.

Результатом процесса планирования является система взаимосвязанных плановых документов — планов.

План содержит указания кому, какую задачу, в какое время и при каком количестве ресурсов решать.

Разработанные планы являются источником мотивации и вовлеченности сотрудников. План показывает сотрудникам, какие действия они должны предпринять для достижения целей. Планы позволяют снизить уровень неопределенности, задают четкие ориентиры.

Планы являются основой для принятия решений менеджерами. Планы способствуют раннему распознаванию проблем развития. Наконец, планы задают стандарты деятельности. Например, за определенный период удалось увеличить прибыль организации на 5%. Много это или мало? Ответить на этот вопрос невозможно, пока не задан стандарт. Если запланировано увеличить прибыль на 7%, то увеличение ее на 5% означает, что менеджеры с задачей не справились. Если запланировано увеличить прибыль на 3%, то ее увеличение на 5% означает победу менеджмента.

В практике деятельности зарубежных фирм планированию придается очень большое значение. Более чем 70-летний опыт планирования абсолютно всего в Советском Союзе показал как положительные, так и отрицательные стороны всеохватывающей системы планирования.

Планирование деятельности конкретного предприятия происходило на фоне директивного планирования в стране в целом. План предприятию спускался «сверху» и становился директивой. Инициатива менеджеров предприятия не простиралась дальше того, как наилучшим образом выполнить этот директивный план. В условиях командной, или плановой, экономики план становился неким фетишем) (плановый фетишизм), что часто заставляло нравственных людей принимать безнравственные решения.

Планирование внутри фирмы должно быть разумным, планы должны быть реальными и выполнимыми, взаимоувязанными, непротиворечивыми.

Планы также создают возможность координации деятельности различных подразделений и отдельных сотрудников, информационно обеспечивают их, формируют объективную основу для мотивации и контроля.

Вопрос 68

КАКИМ БЫВАЕТ ПЛАНИРОВАНИЕ ПО ПЕРИОДАМ?

Ответ

По периодам планирования (по горизонту планирования) различаются:

- долгосрочное планирование — более 5 лет;
- среднесрочное планирование — от 1 до 5 лет;
- краткосрочное планирование — до 1 года.
-

Вопрос 69

КАКИМ БЫВАЕТ ПЛАНИРОВАНИЕ ПО СОДЕРЖАНИЮ?

Ответ

По содержанию различается:

- продуктово-объектное планирование — производственная программа (номенклатура продуктов и услуг, объемы их производства), план диверсификации, план исследований и разработок;
- ресурсное планирование — расчеты материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для выполнения производственной программы и других планов в рамках продуктово-объектного планирования. Здесь же — оценка экономических результатов и эффективности деятельности. Финансовый план, бизнес-план, бюджетное планирование;
- объемно-календарное планирование — объемы работ, загрузка подразделений и исполнителей, построение календарных графиков проведения работ по уровням, распределение работ по календарным периодам.

Вопрос 70

ИЗ ЧЕГО СОСТОИТ ПРОЦЕСС ПЛАНИРОВАНИЯ?

Ответ

В процессе планирования различаются следующие стадии:

- разработка плана;
- детализация плана;
- корректировка плана;
- продление плана.

Вопрос 71

В ЧЕМ СОСТОИТ ФУНКЦИЯ ОРГАНИЗОВЫВАНИЯ?

Ответ

Функция организывания — это действие по достижению рационального сочетания живого труда с материальными элементами трудового процесса в пространстве и времени.

Организовывание можно понимать с двух позиций.

1. Организывание как процесс формирования структуры организации, ее подразделений, состава подразделений в увязке с поставленными целями и Задачами. Этот процесс называют также организационным проектированием.
2. Организывание как процесс формирования взаимоотношений полномочий, которые связывают высшее руководство с низшими уровнями работающих и обеспечивают возможность распределения и координации действий. Средством решения данной задачи является делегирование.

Вопрос 72

КАКИЕ СТРУКТУРЫ СУЩЕСТВУЮТ В ОРГАНИЗАЦИИ?

Ответ

Любая структура представляет собой внутреннее устройство объекта или состав, взаимосвязи и методы взаимодействия его элементов. Любая организация характеризуется присущей ей организационной структурой, т. е. набором элементов (подразделений, функционеров), их взаимосвязями и методами взаимодействия.

В соответствии с превалирующей в настоящее время организматической (органической, анимационной) моделью построения социальных систем (организаций) каждая организация имеет штаб (управление) и операционный отдел (производство, исполнительные структуры и подразделения). Это означает, что управление организацией тоже должно быть определенным образом структурировано: должен быть установлен состав, взаимосвязи и методы взаимодействия управляющих элементов. То же касается и производства, также имеющего внутренние элементы, которые определенным образом связаны и взаимодействуют как между собой, так и с управленческими подразделениями.

Таким образом, в любой организации имеются:

- структура управления;
- производственная структура.

Их объединяет организационная структура, или структура организации.

Вопрос 73

ЧТО ТАКОЕ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ?

Ответ

Структура управления организацией представляет собой состав, взаимосвязи и методы взаимодействия подразделений и отдельных специалистов в процессе выполнения функций менеджмента.

Формирование структуры управления основывается на понятии линейных и функциональных связей.

Линейные связи — это связи организационной иерархии, связи типа «начальник—подчиненный».

Функциональные связи возникают на основе специализации в определенной области компетенции. Организационно выполнение функций (сферы определенной компетенции) сосредоточивается в специальных подразделениях (штаб, аппарат).

В зависимости от того, насколько ярко в организации выражена специализация на выполнении отдельных функций, формируются различные типы структуры управления.

Вопрос 74

ЧТО ТАКОЕ ЛИНЕЙНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ?

Ответ

Линейная структура относится к бюрократической модели управления и стоит на основе департаментализации.

Линейная структура управления схематично выглядит так (рис. 3).

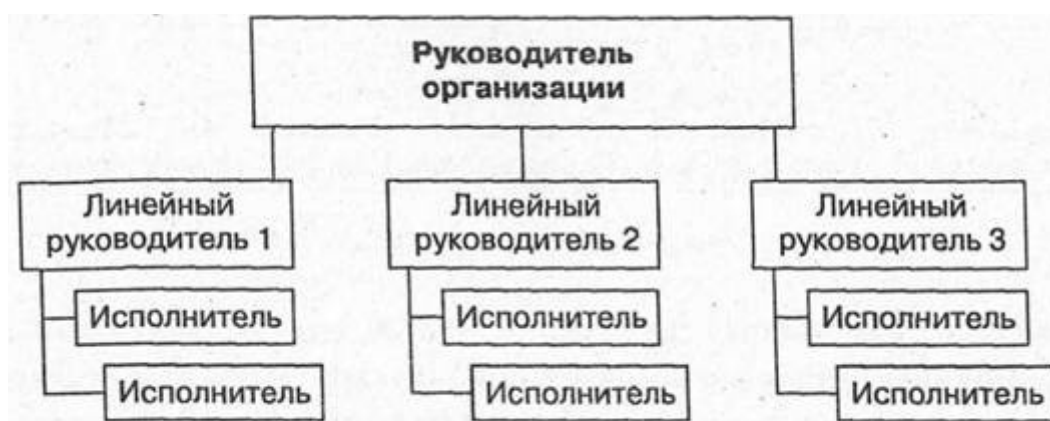


Рис. 3. Линейная структура управления

К достоинствам такой структуры управления относятся:

- единство подчиненности (каждый сотрудник подчиняется только одному начальнику в соответствии со своим местом в организационной иерархии);
- полнота ответственности (каждый сотрудник несет полную ответственность в соответствии со своим местом в организационной иерархии).

Недостатком линейной структуры управления является то, что линейные руководители не могут быть компетентными по всем функциям менеджмента.

Вопрос 75

ЧТО ТАКОЕ ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ?

Ответ

Функциональная структура относится к бюрократической модели управления и строится на основе департаментализации.

Функциональная структура управления может быть представлена в виде следующей схемы (рис. 4).

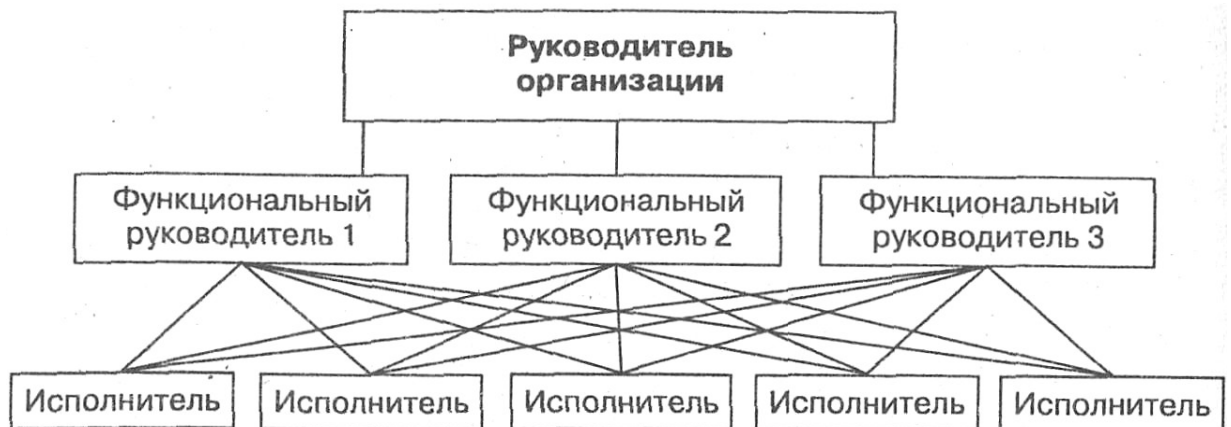


Рис. 4. Функциональная структура управления

Достоинством такой структуры является то, что специальные вопросы (функциональные компетенции) решаются более компетентно, чем если бы они решались линейными руководителями.

К недостаткам функциональной структуры следует отнести, во-первых, возрастание количества согласований, а во-вторых, снижение ответственности исполнителей из-за множественной подчиненности. Множественная подчиненность возникает из-за того, что исполнители подчиняются каждому из функциональных руководителей по его функции. В этих условиях исполнитель может оправдывать свою некомпетентность или неисполнительность тем, что «не знает, кого слушать, поскольку все кругом — начальники».

Вопрос 76

ЧТО ТАКОЕ ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ (ШТАБНАЯ) СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ?

Ответ

Линейно-функциональная структура относится к бюрократической модели управления и строится на основе департаментализации.

Линейно-функциональная (штабная) структура управления включает в себя специальные подразделения, являющиеся обладателями определенных компетенций, которыми не обладают линейные руководители. Схема линейно-функциональной (штабной) структуры



Рис. 5. Линейно-функциональная структура управления

Достоинства линейно-функциональной структуры:

- единство подчиненности;
- полнота ответственности;
- компетентность решений.

К недостаткам линейно-функциональной структуры относятся большая нагрузка на руководителей по согласованию решений штаба и большие затраты на содержание функциональных подразделений (штабов, аппарата управления).

Вопрос 77

ЧТО ТАКОЕ ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ?

Ответ

Дивизиональная структура относится к бюрократической модели управления и строится на основе департаментализации. Формирование дивизионов может идти на основе организационного обособления производства определенного продукта или услуги. Тогда это — продуктовая структура. Дивизионы могут ориентироваться на крупные группы потребителей. Тогда речь идет о структуре, ориентированной на потребителя. Если дивизионы специализированы по территориальному признаку, то такая структура будет называться региональной структурой управления.

В любом случае дивизион представляет собой относительно независимое от центрального управления подразделение, чаще всего самодостаточное. В классической дивизиональной структуре (предложенной А. Слоуном для фирмы «Дженерал Моторз» в 20-е гг. XX в.) некоторые функции (например, контроль качества) остаются в ведении центрального управления, иными словами, остаются централизованными.

Схема дивизиональной структуры управления выглядит следующим образом (рис. 6).

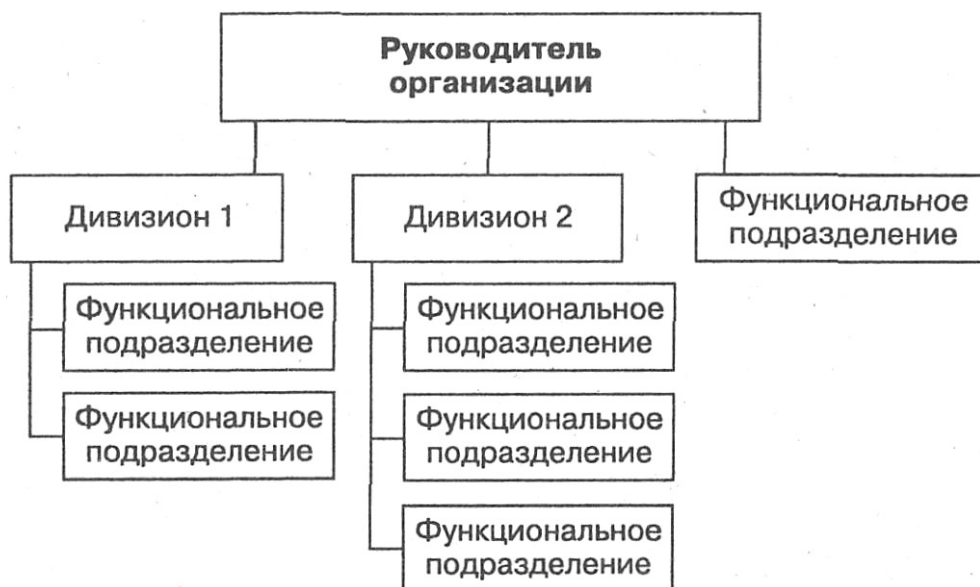


Рис. 6. Дивизионная структура управления

Достоинством дивизиональной структуры является единоначалие в рамках дивизиона, улучшается координация работ по дивизиону, появляется возможность учесть нюансы, связанные с департаментализацией по дивизиональному признаку (особенности производства продукта или услуги, специфика работы с конкретными потребителями, особенности действия на конкретных рынках, возможности учесть местные условия).

К недостаткам следует отнести рост затрат на управление в связи с необходимостью содержать в рамках дивизиона «натурального хозяйства» — функциональных служб и подразделений.

Вопрос 78

ЧТО ТАКОЕ АДАПТИВНЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ?

Ответ

Адаптивные структуры управления (их еще называют органическими) основаны на других принципах и допущениях, чем бюрократические структуры (иногда их называют механистическими; к ним относятся линейная, функциональная, линейно-функциональная и дивизиональная структуры).

Адаптивные, структуры могут быть быстро модифицированы в соответствии с изменениями окружающей среды и потребностями самой организации. Органическими их называют потому, что они, подобно живому организму, могут адаптироваться к внешним изменениям.

Адаптивные, или органические, структуры строятся на основе отрицания организационной иерархии и ее замены иерархией профессиональной. Если проблемы и действия нельзя разложить на составные части и закрепить выполнение этих частей за конкретными сотрудниками (как в бюрократической структуре), то возникает необходимость в применении адаптивных структур. Взаимодействие между сотрудниками различных рангов выглядит как консультация коллег, а не как иерархические отношения между начальником и подчиненным.

Вопрос 79

ЧТО ТАКОЕ ПРОЕКТНАЯ (ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВАЯ) СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ?

Ответ

Проектная (программно-целевая) структура управления относится к адаптивным структурам.

Проектная структура управления представляет собой временную структуру и создается для решения конкретной задачи (выполнения проекта в установленные сроки при заданном уровне качества). Смысл заключается в том, чтобы собрать команду, способную наилучшим образом решить возникшую задачу. Когда задача (проект) выполнена, команда распускается и проектная структура управления перестает существовать.

Главное достоинство такой структуры — возможность сконцентрироваться и сконцентрировать ресурсы на решении конкретной задачи.

Недостатком проектной структуры можно считать непостоянство служебного статуса членов команды: пока выполняется проект, они в почете; проект закончился — и впереди неизвестность.

Вопрос 80

ЧТО ТАКОЕ МАТРИЧНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ?

Ответ

Матричная структура управления относится к адаптивным структурам.

Схематично матричную структуру можно представить следующим образом (рис. 7).

Матричная структура представляет собой наложение конечного числа проектов на функциональную структуру организации. В результате такого действия получается матрица (таблица) взаимодействия руководителей проектов и руководителей функциональных подразделений.

Руководитель проекта отвечает за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, необходимых для выполнения данного проекта. Он должен иметь право распоряжаться этими ресурсами. Кроме того, он отвечает за планирование проста, за сроки его выполнения.

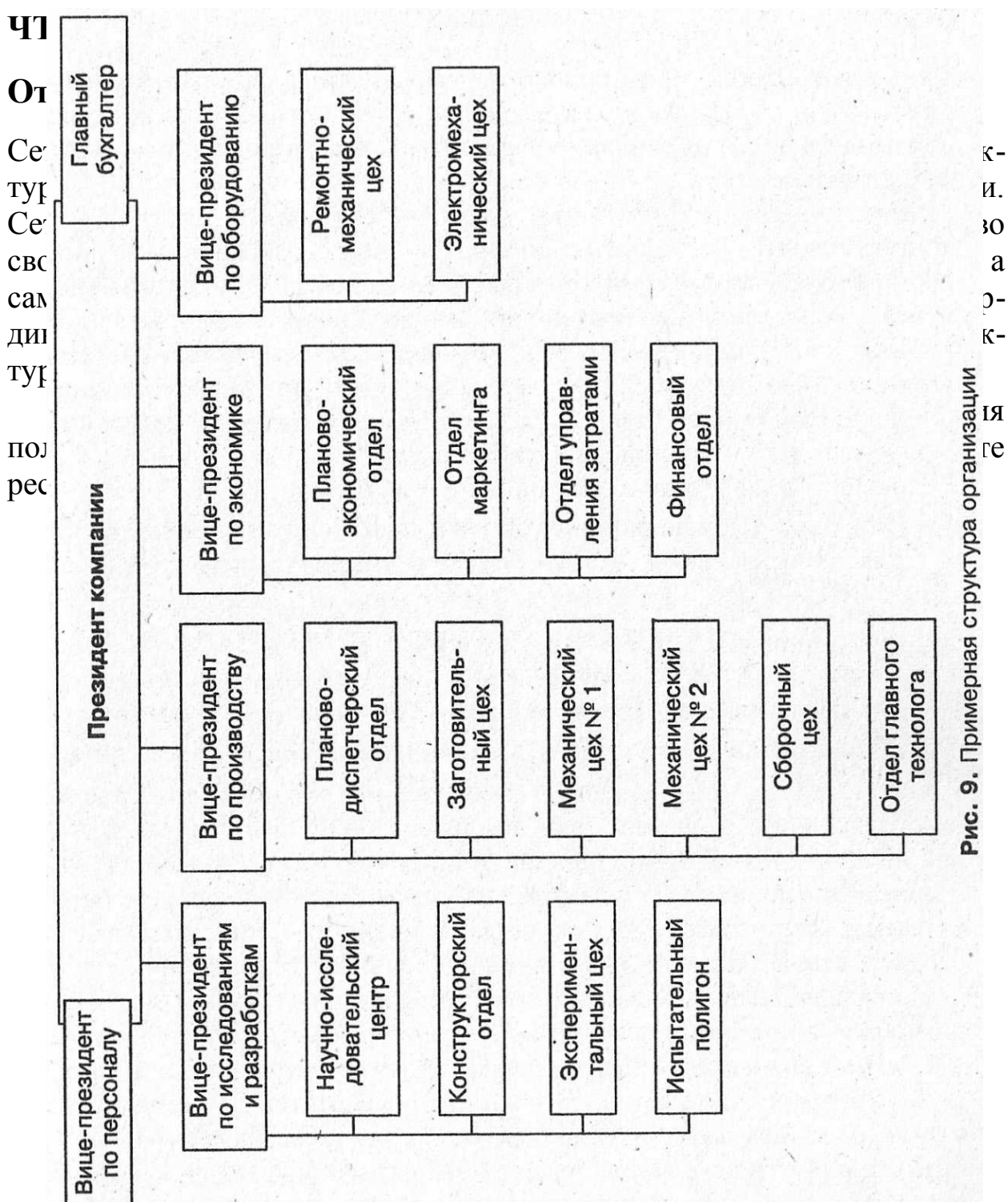
Руководитель функционального подразделения выделяет в распоряжение руководителя проекта специалистов по данной функции, которые и образуют команду по проекту. По мере надобностями кон-

сублирует исполнителей, взаимодействует также с руководителем проекта по вопросам выполнения функции, за которую он отвечает.

Достоинством матричной структуры управления является абсолютная возможность координации работ по проекту и сосредоточения всех необходимых ресурсов в нужных количествах, гибкость, позволяющая оперативно реагировать на изменения внешних условий.

Основным недостатком матричной структуры является ее сложность, нарушение принципа единоначалия (двойное подчинение исполнителя), а также неизбежность возникновения конфликтов.

Вопрос 81



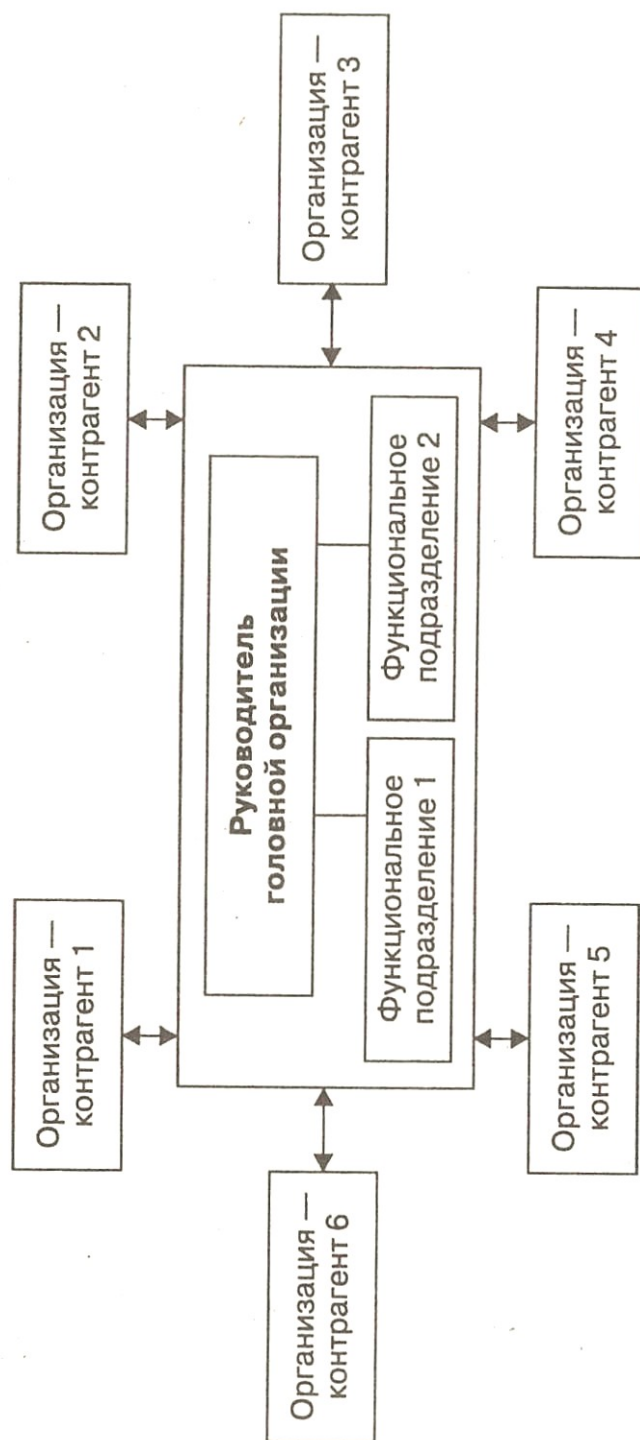


Рис. 8. Сетевая структура управления

шенная гибкость реагирования на изменения внешней среды, что способствует большому разнообразию рабочих заданий, а значит, и повышению уровня удовлетворенности трудом.

К недостаткам сетевой структуры следует отнести отсутствие непосредственного контроля со стороны головной организации, т. е. возрастает степень неопределенности, поскольку выполнение многих функций находится вне поля зрения менеджеров головной организации. Если что-то непредвиденное случается с организацией-контрагентом, то это может парализовать работу организации в целом, поскольку всегда необходимо время для того, чтобы сменить субподрядчика. Снижается лояльность сотрудников головной организации, поскольку менеджмент может в любой момент принять решение об отказе от их услуг в пользу сторонней организации.

Вопрос 82

ЧТО ТАКОЕ ВИРТУАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ?

Ответ

Виртуальная организация относится к адаптивным структурам. Виртуальная организация представляет собой модификацию сетевой структуры. В этом случае специалисты собираются вместе для осуществления конкретного проекта. Организация существует в виде головного офиса, который осуществляет поиск клиентов и проектов. В головном офисе работает небольшое количество штатных сотрудников. Исполнители проектов привлекаются со стороны, причем появляется возможность привлечь самых лучших. Из этих специалистов создаются временные группы для выполнения проектов. Группа сама контролирует деятельность и поведение своих участников.

Достоинства виртуальной структуры заключаются в возможности привлекать знания и опыт специалистов из разных стран. Такая структура отличается очень высокой гибкостью и скоростью реакции на возникающие потребности и вызовы внешней среды. Достоинством является также возможность сэкономить на накладных расходах.

Недостатком такой организации является ограниченность контроля над деятельностью работников. Единственной объединяющей силой является сам проект, поэтому он должен быть очень четко определен и позиционирован. Дополнительные требования предъявляются к менеджерам, которые, делегируя право принятия решений непосредственным исполнителям, должны разбираться в сути проекта

и решать задачи коммуникативного и мотивационного характера. Общение по телефону и электронной почте означает возникновение недопонимания.

Вопрос 83

КАКАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНА?

Ответ

Наиболее эффективна та структура, которая в данный момент времени адекватна достижению поставленных перед организацией целей. Иными словами, самой эффективной, лучшей структуры управления нет. Не

имеет особого смысла копировать структуру успешных фирм. Копирование не гарантирует успеха. Но изучать чужой прогрессивный опыт (отечественный и зарубежный) надо.

Следует иметь в виду, что, как любой объект, структура управления развивается во времени и те достоинства, которые побудили менеджмент использовать ее, могут постепенно превратиться в недостатки. Совершенно не зря, описывая ту или иную структуру управления, указывают не только ее достоинства, но и недостатки.

Если исследование организации показывает, что существующая структура управления не позволяет повышать эффективность деятельности, тормозит развитие организации, то менеджер должен принять соответствующие меры по разработке более адекватной ситуации структуры управления.

Вопрос 84

ЧТО ТАКОЕ ДЕЛЕГИРОВАНИЕ?

Ответ

Делегирование как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Можно добавить к этому классическому определению: «лицу или группе лиц» и «задач и полномочий сверху вниз».

Делегирование — это инструмент, с помощью которого менеджеры распределяют между сотрудниками задачи, подлежащие выполнению для достижения цели. Если задача, или работа, или операция не делегирована сотруднику, то менеджер должен будет делать ее сам.

Цели делегирования:

- разгрузить вышестоящих руководителей;
- повысить дееспособность нижестоящих звеньев, увеличить их вовлеченность и заинтересованность;
- повысить социальную привлекательность труда.

Делегирование базируется на полномочиях и ответственности.

Вопрос 85

ЧТО ТАКОЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ?

Ответ

Полномочие — это организационно закрепленное ограниченное право использовать ресурсы организации, совершать действия, принимать решения, направлять усилия работников на выполнение определенных задач.

Почему «ограниченное право»? Кто и что его ограничивает? Где проходят границы и пределы?

Эти пределы должны быть зафиксированы в нормативных документах или переданы подчиненному устно, но непосредственным начальником.

Если лицо, которому переданы полномочия, выходит за эти пределы/то это означает, что оно превысило свои полномочия.

Чем выше должность, тем шире полномочия.

Значительная часть полномочий руководителя определяется моральными установками и традициями общества, в котором действует организация. Руководители не могут делегировать полномочия, которые противоречат законам или культурным традициям. Например, руководитель не может сознательно делегировать обязанности, исполнение которых может привести к травмам сотрудников. Если в обществе не принято давать взятки, то делегировать полномочия по даче взяток нельзя. Делегирование таких полномочий означает отклонение от принятых норм поведения.

Организационные полномочия могут быть линейными и аппаратными (штабными).

Вопрос 86

ЧТО ТАКОЕ ЛИНЕЙНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ?

Ответ

Линейные полномочия передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным (сверху вниз). Линейные полномочия позволяют руководителю направлять усилия своих подчиненных на достижение целей подразделения или организации.

Делегирование линейных полномочий формирует иерархию уровней управления в организации. Процесс создания иерархии называется скалярным процессом (от лат. *scalaris* — лестничный, ступенчатый),

Иерархия организации в целом называется скалярной цепью или цепью команд.

Делегирование линейных полномочий и возникающая в результате цепь команд обеспечивают координацию деятельности. Если сотрудник сталкивается с проблемой, то он точно знает, к кому обратиться за решением. Если непосредственный начальник не может обеспечить решение, то эта проблема передается по цепи команд наверх упорядоченно. Все участники цепи команд точно знают, кто и что может делать.

Вопрос 87

ЧТО ТАКОЕ АППАРАТНЫЕ, ИЛИ ШТАБНЫЕ, ПОЛНОМОЧИЯ?

Ответ

По мере усложнения внешней среды организации и связей с ней возникает необходимость выполнять множество специфических действий. Линейные руководители не могут быть достаточно компетентными по всем вопросам, связанным с деятельностью организации. Поэтому в организации создается административный аппарат (штаб) в виде специалистов или подразделений, выполняющих те самые функции, с которыми не могут справиться линейные руководители.

Аппаратные, или штабные, полномочия представляют собой право советовать или помогать линейным руководителям и штабному персоналу по специальным вопросам, входящим в компетенцию конкретного аппаратного подразделения.

По широте аппаратные полномочия нарастают от рекомендательных, через обязательные согласования и параллельные" полномочия к функциональным полномочиям.

Рекомендательные полномочия сводятся к консультированию линейного руководства, которое может обращаться за советом к аппаратному подразделению, а может не обращаться. Получив совет или рекомендацию, линейный руководитель может последовать им, а может пренебречь.

Обязательное согласование заключается в том, что линейные руководители обязаны обсудить с аппаратным подразделением вопрос, прежде чем принимать решения или производить действия. Но опять-таки рекомендациям аппаратного подразделения следовать не обязательно.

Параллельные полномочия заключаются в том, что аппаратные службы могут отклонять решения линейного руководства. Таким образом происходит уравнивание власти и предотвращаются грубые ошибки.

Функциональные полномочия означают право аппаратных служб предлагать и запрещать определенные действия в границах своей компетенции. При этом предложения аппаратных служб являются обязательными для линейных руководителей.

Вопрос 88

КАКОЙ АППАРАТ БЫВАЕТ В ОРГАНИЗАЦИЯХ?

Ответ

Различаются три типа аппарата.

1. **Консультативный аппарат.** Специалисты приглашаются на временной или постоянной основе.
2. **Обслуживающий аппарат.** Специалисты оказывают определенные услуги в рамках своей компетенции, выполняют задания руководства.
3. **Личный аппарат.** Сотрудник личного аппарата выполняет поручения руководителя самого разного характера, хотя не имеет никаких формальных полномочий. Вместе с тем личный аппарат может обладать весьма значительной фактической властью. Он может фильтровать информацию, контролировать доступ к руководителю.

Вопрос 89

ЧТО ТАКОЕ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ?

Ответ

Ответственность — это обязательство работника выполнять делегируемые ему задачи и отвечать за их удовлетворительное решение. Ответственность не может делегироваться ниже, подчиненному. Он остается за тем, кому были делегированы полномочия. Это значит, что если подчиненный сделал что-то неправильно, то накажут не его, а его начальника.

Объем ответственности является основанием для высоких окладов: у менеджеров.

Вопрос 90

КАКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СЧИТАЕТСЯ ЛИНЕЙНОЙ, А КАКАЯ АППАРАТНОЙ?

Ответ

Линейной считается деятельность, непосредственно связанная с созданием и сбытом продуктов или услуг, т. е. деятельность, определяемая миссией организации.

Соответственно аппаратной будет деятельность, обеспечивающая создание и сбыт продукции и услуг.

Вопрос 91

ЧТО ТАКОЕ ЕДИНОНАЧАЛИЕ?

Ответ

В соответствии с принципом единоначалия Сотрудник организации должен получать полномочия только от одного начальника и отвечать только перед ним. В этом случае все формальные коммуникации проходят только по цепи команд. Сотрудник не имеет права обращаться: к руководителю более высокого ранга, минуя своего непосредственного начальника. И наоборот, руководитель высокого ранга не может ничего приказывать сотруднику, минуя его непосредственного начальника. При длинной цепи команд соблюдение принципа единоначалия замедляет принятие решений и обмен информацией.

Вопрос 92

ЧТО ТАКОЕ НОРМА УПРАВЛЯЕМОСТИ?

Ответ

Под нормой управляемости следует понимать количество сотрудников, непосредственно подчиненных данному руководителю, которыми он может эффективно управлять посредством делегирования своих линейных полномочий.

Величина нормы управляемости зависит от различных факторов. Если функции у подчиненных разнообразны, то норма управляемости не должна превышать семи человек. Способный руководитель в состоянии контролировать большое количество непосредственно подчиненных, т. е. норма управляемости может повышаться, тем более что

руководитель, как правило, делегирует полномочия неохотно, поскольку опасается утратить контроль. Норма управляемости может повышаться, если подчиненные достаточно самостоятельны и квалифицированы. На практике норма управляемости колеблется от 2-3 до 100 подчиненных.

Вопрос 93

ЧТО ТАКОЕ ПРИНЦИП СООТВЕТСТВИЯ?

Ответ

Чтобы делегирование было эффективным, необходимо соответствие между полномочиями и ответственностью. Это значит, что менеджер должен делегировать сотруднику полномочия, необходимые и достаточные для выполнения всех действий, за которые он принял на себя ответственность. Это и есть принцип соответствия. Если полномочий недостаточно, то сотрудник превращается в «мальчика для битья»: он оказывается всегда виноватым, потому что ответственность на себя взял, а полномочий в достаточном объеме не получил — пытается решить задачи, возникающие из взятой на себя ответственности, а полномочий для их решения не хватает.

Вопрос 94

ЧТО ТАКОЕ СТЕПЕНЬ ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ?

Ответ

Масштабы и формы делегирования полномочий определяют степень централизации управления. Под централизацией следует понимать

концентрацию задач управления у топ-менеджмента. Делегирование полномочий приводит к тому, что часть задач управления с соответствующими полномочиями передается на нижестоящие уровни управления. Происходит процесс децентрализации управления.

Определить степень централизации управления в конкретной организации можно, проанализировав следующие характеристики.

1. **Количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления.** Чем этих решений больше, тем степень централизации ниже.
2. **Важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях.** В децентрализованных организациях миддл-менеджеры могут принимать решения относительно направлений развития подразделения и распоряжаться большим объемом ресурсов,
3. **Последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях.** Если миддл-менеджеры могут принимать решения,

затрагивающие более чем одну функцию, то степень централизации невысокая.

4. **Количество контроля за работой подчиненных.** Если организация децентрализована, то топ-менеджмент редко проверяет текущие действия миддл-менеджеров, предполагая, что эти решения — правильные. Оценка деятельности менеджмента производится на основе результатов, достигнутых организацией в целом.

Вопрос 95

ЧТО ТАКОЕ ИНТЕГРАЦИЯ СТРУКТУРЫ?

Ответ

Интеграция представляет собой процесс достижения единства усилий, которые прилагают специализированные элементы организации для достижения поставленных целей. Подразделения, службы и сотрудники специализируются на выполнении определенных функций, считая основной своей задачей выполнение этих функций. Эффективность интеграции зависит от того, насколько все сотрудники и все подразделения ориентируют свои усилия не на собственные, локальные цели, а на цели организации в целом. Если нет ориентации на общую, генеральную цель, то нет и интеграции, хотя каждый сотрудник может при этом эффективно работать сам по себе.

Существуют различные способы интеграции, такие как:

- правила;
- процедуры;
- графики;
- иерархическая структура управления.

Эти способы интеграции пригодны для стабильной, предсказуемой внешней среды, а организация выполняет повторяющиеся действия.

Для подвижной и изменчивой внешней среды, в которой организация выполняет неповторяющиеся действия, более применимы такие способы интеграции, как:

- личные взаимосвязи;
- совещания между подразделениями;
- творческие временные коллективы из сотрудников различных отделов.

Вопрос 96

ЧТО ТАКОЕ ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СТРУКТУРА?

Ответ

Производственная структура — это состав основных, вспомогательных и обслуживающих структурных единиц организации, их специализация, взаимосвязи и методы взаимодействия в процессе производства продукции или услуг.

Каждая структурная единица имеет некоторый состав технологического оборудования, необходимого и достаточного для выполнения, подразделением его функции в процессе производства продукции и услуг.

Состав этого оборудования и его увязка в производственном процессе определяется объемом производства продукции или услуг (массовое, серийное, единичное). Производственная структура определяется также видом специализации.

Вопрос 97

КАКИЕ ВИДЫ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ СУЩЕСТВУЮТ?

Ответ

Специализация может быть предметной и технологической.

При предметной специализации продукт производится целиком в одном структурном подразделении (цехе, отделе), которое концентрирует все необходимые ресурсы для того, чтобы произвести продукт! или услугу.

При технологической специализации продукт производится в результате прохождения с различной степенью готовности через различные структурные подразделения (цехи, отделы), которое кон-

центрирует ресурсы, необходимые для выполнения технологической функции.

Вопрос 98

ЧТО ТАКОЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ?

Ответ

Организационное проектирование производственной структуры предполагает анализ производимых продуктов или услуг, их трудоемко-

сти и технологии производства. На основе этого анализа выполняется расчет количества необходимого технологического оборудования; и формируются варианты его рациональной расстановки. Расстановка оборудования определяет планировку производственных помещений, производственную площадь и площади вспомогательных и обслуживающих структурных единиц.

Вопрос 99

ЧТО ТАКОЕ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА?

Ответ

Организационная структура, или структура организации, представляет собой совокупность производственной и управленческой структур предприятия. Организационная структура чаще всего изображается в виде схемы, на которой показаны все подразделения и функционеры организации и связи между ними.

Схема дает представление о составе служб организации и их подчиненности, ясно, кому какая служба подчиняется, что входит в зону ответственности конкретного топ-менеджера и какие задачи выполняются в рамках той или иной функциональной области менеджмента. Эта схема достаточно информативна и может использоваться для анализа эффективности управления в организации (рис. 9).

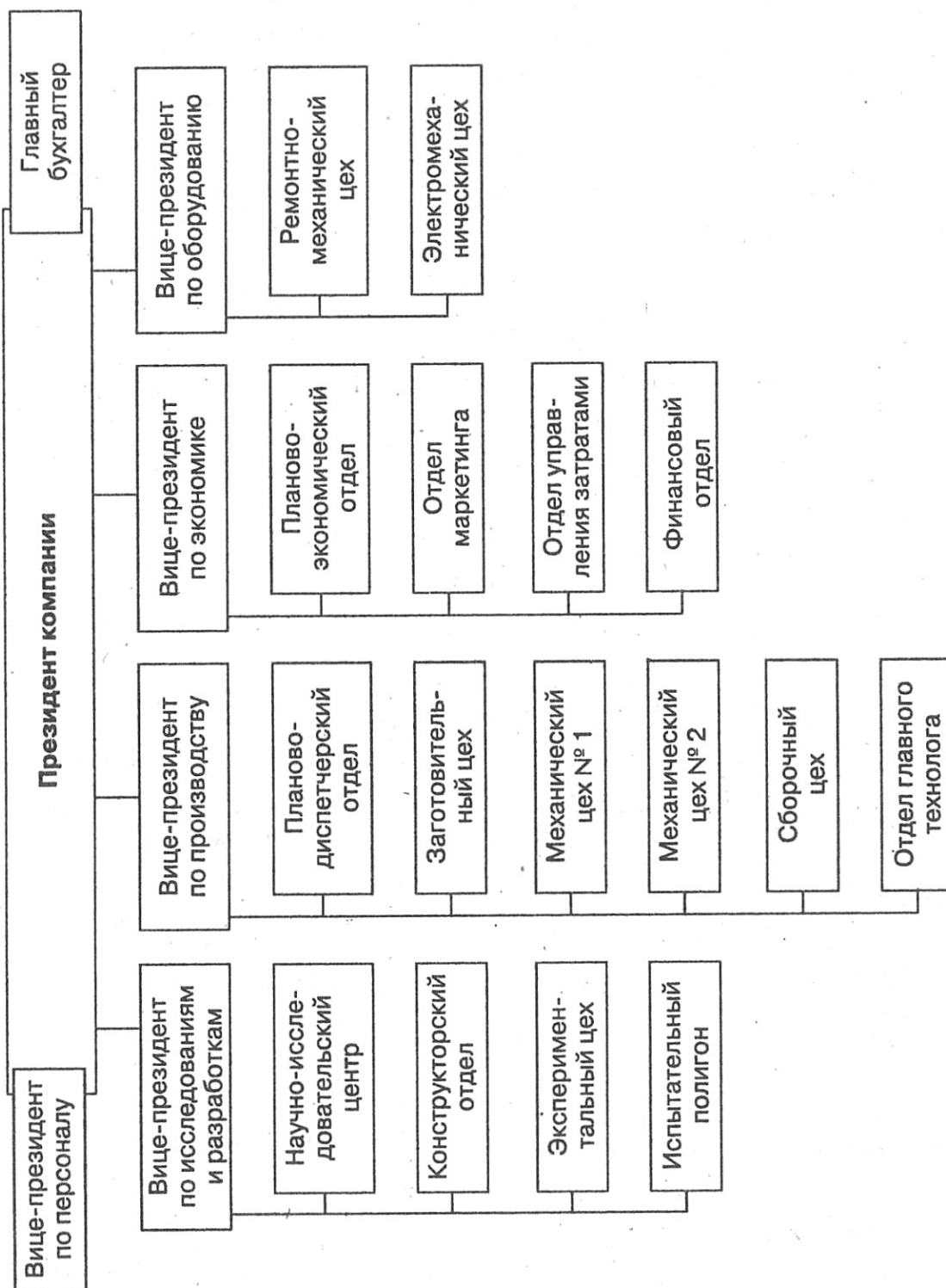


Рис. 9. Примерная структура организации

ЧТО ТАКОЕ ФУНКЦИЯ КОНТРОЛЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ?

Ответ

Функция контроля представляет собой действие оценки готовности к процессу достижения целей, выявления отклонений хода процесса достижения целей от запланированного и констатации факта и степени достижения цели.

Для осуществления функции контроля необходимо иметь объективную основу — стандарты деятельности по достижению целей, информацию о запланированном и реальном ходе процесса достижения целей и выполнении мероприятий. Такую информацию предоставляет планово-отчетная документация, которая является частью системы организованного учета. На основе данных учета оценивается состояние хода процесса, выявляются отклонения от желаемого состояния фиксируются факт и степень достижения цели.

Примеры планово-отчетной информации.

- Все виды планов, разработанных в процессе выполнения функции планирования: продуктивно-объектные, ресурсные, объемно-календарные.
- Фактические показатели по объемам производства и качеству.
- Фактическая трудоемкость работ.
- Фактический расход материальных ресурсов.
- Фактические сроки выполнения запланированных мероприятий.

Оценка состояния осуществляется на основе сопоставления плановых и фактических показателей. На основе оценки выявляются отклонения. Далее выполняется анализ, в процессе которого выявляются причины отклонений. Таким образом, результатом контроля являются выявленные отклонения от запланированного хода процесса достижения целей и причины возникновения этих отклонений.

Устанавливаемые стандарты и критерии контроля должны быть измеримыми или позволять их качественную оценку со стороны менеджера.

При установлении стандарта менеджер устанавливает рамки, в пределах которых отклонение полученных результатов от намеченных считается приемлемым и не должно озабочивать менеджера.

Контроль не должен быть чересчур затратным: эффект, полученный от системы контроля, должен превышать затраченные на нее ресурсы. Снизить затраты на контроль можно, используя принцип исключения. Это значит, что система контроля должна срабатывать только в случае

серьезных отклонений от стандарта (выше масштаба допустимых отклонений).

Вопрос 101

КАКИМ БЫВАЕТ КОНТРОЛЬ?

Ответ

Контроль можно классифицировать по различным признакам. Так, по времени осуществления различаются:

- **Предварительный контроль.** Выполняется до начала осуществления деятельности. Целью этого вида контроля является определение готовности к осуществлению деятельности.
- **Текущий контроль.** Выполняется по ходу процесса достижения целей. Целью этого вида контроля *является* обнаружение отклонений от запланированного хода процесса и установление причин этих отклонений.
- **Заключительный контроль.** Выполняется после завершения процесса достижения целей. Целью этого вида контроля является получение информации о факте и степени выполнения задачи.

По масштабам различается полный и выборочный контроль. Полный контроль означает, что проверяется вся продукция и происходит отбраковка продукции, не соответствующей установленным требованиям к качеству. Выборочный объем производится на основе расчета или экспертной оценки объема репрезентативной («представительной») выборки. В этом случае, проверяя определенный объем продукции или услуг (выборку), можно распространить с известной степенью погрешности выводы контроля на всю совокупность продуктов или услуг.

Контроль может быть также внешним (независимым) и внутренним (ведомственным). Считается, что внешний контроль более жесткий. Но в условиях коррупции это утверждение не является абсолютным.

Вопрос 102

ЧТО ТАКОЕ ФУНКЦИЯ РЕГУЛИРОВАНИЯ?

Ответ

Если воспринимать функцию контроля как констатацию наличия серьезных отклонений от запланированного хода процесса достижения

целей и установления причин этих отклонений, то для исправления ситуации необходимо выполнить действие, которое можно назвать регулированием.

Функция регулирования представляет собой действие по выработке корректирующих мер по устранению выявленных в процессе контроля отклонений. В задачу регулирования входит также актуализация (обновление) плановых заданий, нормативов, стандартов, технических условий и регламентов.

Чаще всего отклонения от запланированного хода процесса достижения целей имеются и могут быть определены причины этих отклонений. Это значит, что менеджер может действовать в двух направлениях.

1. **Устранить отклонения.** Для этого менеджер разрабатывает корректирующие воздействия, которые заключаются во внутренних переменных: совершенствование технологии, кадровые перестановки, изменение структуры управления. Могут иметь значение и внешние воздействия, например низкое качество поставляемого сырья или комплектующих изделий, несвоевременность и некомплектность поставки. Действие этих факторов менеджер может устранить, например сменив поставщика. Но существуют внешние факторы, на которые власть менеджера не распространяется (изменение налоговых ставок, условий банковского кредитования, изменение законодательства, рыночной конъюнктуры). Эти причины отклонений менеджер устранить не может. Поэтому он действует в другом направлении.
2. **Пересмотреть стандарты.** Стандарты не должны быть слишком высокими или слишком низкими. В первом случае, когда достижение стандартов требует полного истощения сил, возникают коллизии в отношениях между менеджерами и подчиненными. Недостижимость стандартов оказывает серьезное демотивирующее воздействие на сотрудников. Заниженные стандарты сначала воспитывают у сотрудников чувство победителя («Какие мы молодцы, выполнили план!»), а потом становится ясно, что план занижен и выполнить, даже перевыполнить, его может каждый, особо не утруждаясь. Такое положение также демотивирует сотрудников.

Регулирование может быть реактивным, направленным на устранение или сглаживание выявленных отклонений, а может быть упреждающим, направленным на разработку и осуществление мер по предотвращению отклонений.

Вопрос 103

КАК ФОРМИРУЕТСЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ?

Ответ

Функции контроля и регулирования формируют в процессе управления обратную связь. Обратную связь в данном контексте можно определить как информацию о полученных результатах. Когда менеджер информирует подчиненных о достигнутых ими результатах, он использует обратную связь. Обратная связь характеризует законченность процесса управления. Если отсутствует обратная связь, то процесс достижения цели организации неуправляем (рис. 10).



Рис. 10. Формирование обратной связи

Раздел 7

ФОНОВЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Вопрос 104

ЧТО ТАКОЕ ФОНОВЫЕ ФУНКЦИИ?

Ответ

Фоновые (у разных авторов: вспомогательные функции, связующие процессы и т. п.) функции менеджмента формируют своеобразное поле, фон, на котором происходит процесс управления посредством выполнения общих функций менеджмента: формирования целей, планирования, организовывания, контроля и регулирования. Все перечисленные общие функции объединяют два момента:

- все они требуют принятия решений;
- для выполнения любой из общих функций необходимы коммуникации, обмен информацией. Информация необходима для принятия правильного решения.

Добиваясь достижения целей организаций с помощью других людей, менеджер хочет добиться гармонии между человеком и трудом, чтобы люди относились к своему труду и его результатам как к чему-то очень важному, что позволяет им решить свои проблемы и удовлетворить свои потребности. Это означает, что менеджер постоянно думает о мотивации сотрудников: формирует ли он цели, планирует ли процессы, необходимые для их достижения, организует ли он деятельность по достижению целей, контролирует ли ход процесса по достижению целей, регулирует ли этот процесс. Функция мотивации становится фоновой функцией менеджмента. Таким образом, к фоновым функциям относятся:

- разработка и принятие решений;
- установление коммуникаций;
- мотивирование сотрудников.

Следует иметь в виду, что фоновые функции не являются какими-то «второсортными» по отношению к менеджменту как виду практи-

ческой деятельности. Их осуществление весьма важно для достижения целей организации.

Вопрос 105

ЧТО ТАКОЕ РЕШЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТЕ?

Ответ

Под решением в менеджменте (управленческое решение) следует понимать умозаключение менеджера о действиях и состояниях объекта менеджмента, предваряющее эти действия и их последствия. Управленческое решение должно быть закреплено в сознании субъекта и доведено до объекта управления.

В соответствии с требованиями теории рациональной бюрократии управленческие решения должны оформляться в письменном виде как нормативные и распорядительские документы.

Принимая решение, менеджер чаще всего осуществляет выбор из некоторого числа альтернатив. Принять решение достаточно просто. Трудно принять хорошее, эффективное решение, отвечающее целям организации, минимизирующее затраты ресурсов и объем негативных последствий, максимизирующее полезные результаты.

Управленческие решения могут существенным образом влиять на жизнь очень большого количества людей, поэтому принятие решения является весомым моральным бременем для менеджера.

Вопрос 106

ЧТО ТАКОЕ ФУНКЦИЯ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ?

Ответ

Функция разработки и принятия управленческого решения заключается в действиях, направленных на формирование альтернатив для выбора образа действий, субъекта и объекта этих действий в рамках менеджмента, критериев такого выбора, а также на закрепление в сознании субъекта и объекта менеджмента выбранной альтернативы.

Функция разработки и принятия управленческого решения является универсальной для всех общих функций менеджмента. Управленческие решения сопутствуют формированию целей, планированию, организации, контролю и регулированию.

Вопрос 107

КАКОВЫ ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ РЕШЕНИЮ?

Ответ

Управленческое решение должно отвечать следующим требованиям.

- **Целевая направленность.** Это требование означает, что решение всегда ориентировано на достижение одной или нескольких целей.
- **Обоснованность.** Это требование означает, что принятию решения должна предшествовать подготовительная работа, которая заключается в изучении ситуации, размышлениях, формировании критериев выбора альтернатив и т. п.
- **Своевременность.** Это требование означает, что следует постараться точно определить время принятия решения. Преждевременное, так же как и запоздавшее, решение не будет столь эффективным, как своевременное.
- **Адресность.** Это требование означает, что при разработке и принятии решения следует назначить его исполнителей и указать конкретные результаты, которых они должны достичь. Если лицо, принимающее решение, и лицо, исполняющее решение, совпадают, то это требование утрачивает свое значение.
- **Директивность.** Это требование означает, что принятое решение должно быть обязательно выполнено: оно является директивой для тех, кто его должен выполнять. Невыполнение принятых решений подрывает авторитет лица, принявшего решение, и разрушает организационную иерархию (порождает дезорганизацию).

Вопрос 108

КАК КЛАССИФИЦИРУЮТСЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ?

Ответ

По функциям управления

- Плановые.
- Организационные.
- Контрольные.

Наиболее многочисленные решения — организационные.

По важности

- **Стратегические.** Решения относительно логики поведения на рынке, запуска новой продукции или услуги, диверсификации, открытия филиалов. Эти решения требуют глубокой проработки и подготовки.
- **Оперативные.** Обеспечивают бесперебойную работу организации. Например, решение по обеспечению рабочих мест материалами, комплектующими изделиями, решение о распределении фонда материального стимулирования, решение о переносе сроков выполнения работы.

По степени определенности ситуации

- **Решения в условиях определенности.** Лицо, принимающее решение, точно знает последствия любой альтернативы. Например, решение о выборе поставщика: известны цена поставляемого продукта, условия поставки, качество, деловая репутация.
- **Решения в условиях риска.** Последствия принимаемого решения можно предсказать с обоснованной вероятностью (например, оценив вероятность экспертно). Примером решения в условиях риска является решение о выводе на рынок новой продукции или услуги.
- **Решения в условиях неопределенности.** Практически невозможно обоснованно оценить вероятность развития событий в результате принятия решения. Типичный пример: решение о назначении на руководящую должность.

По степени структуризации задачи

- **Хорошо структурированные** (программируемые, алгоритмические). Это решения известные, типовые, принимаются достаточно часто, имеют расчетный характер. Например, решение о размерах заработной платы определяется известными методиками ее расчета. Решение о величине страхового запаса на складе также основано на расчете норм запаса. По существующим оценкам, начальники цехов промышленного предприятия примерно половину рабочего времени затрачивают на решение хорошо структурированных задач.
- **Слабоструктурированные** (нестандартные, непрограммируемые). Это решения, которые заранее представить невозможно, поскольку задачи являются творческими, т. е. не имеют логической программы решения. Например, определение целей организации,

построение систем мотивации сотрудников, разрешение конфликта в коллективе.

По числу критериев

- Однокритериальные.
- Многокритериальные.

По направлению воздействия

- Внутренние.
- Внешние.

По количеству участников

- Единоличные. Решение принимает руководитель самостоятельно, ни с кем не советуясь.
- Коллегиальные. Решение принимает руководитель с определенной степенью участия подчиненных.
- Коллективные. Принятие решения происходит в условиях абсолютно равных прав всех участников. Решение принимается путем голосования или достижения консенсуса.

По способу обоснования

- **Интуитивные.** Решение принимается на основе ощущения, что это решение правильное. Лицо, принимающее решение, не может при этом объяснить, почему принимается именно такое решение. В последнее время специалисты в области менеджмента призывают доверять собственной интуиции. Удачные решения, принятые интуитивно, потом входят в учебники по менеджменту как примеры сложности и творческого характера управленческого труда.
- **Основанные на суждении.** Решение принимается на основе опыта, знаний, здравого смысла. Можно сказать, что решение принимается по аналогии с тем, что уже встречалось в практике менеджера. Помня о том, что в схожей ситуации решение оказалось удачным, он и в новой ситуации склонен поступать так же, как раньше. Такие решения принимаются быстро и с минимальными затратами, но могут быть не всегда правильными (опыт может подвести).
- **Рациональные.** Решение принимается в соответствии с рациональной процедурой, используется инструментарий менеджмента. Рациональное решение — это максимально объективное определение лучшего из возможных вариантов.

Вопрос 109

КАК РАЗРАБАТЫВАЕТСЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ?

Ответ

Рациональное управленческое решение разрабатывается с помощью объективного аналитического процесса и применения научных, прежде всего количественных, методов.

Решения могут приниматься относительно проблем или задач. Проблема порождается самой ситуацией, причем либо уже имеются очевидные негативные последствия, либо эти последствия проявятся в ближайшем будущем. Задача порождается обнаружением новой возможности, что сопровождается положительными последствиями или результатами. Если не решать проблему, то наступят негативные последствия и «будет плохо». Если не решать задачу, то будут упущены возможности и выгоды. Это не означает, что задачу можно не решать: деятельность менеджера заключается, в частности, в том, чтобы не упускать возможности для развития бизнеса и совершенствования организации.

На рис. 11 приводится схема рационального решения проблем и задач.

Для выполнения всех перечисленных этапов имеются рекомендации, методы или логические программы действий.

Изучение этих методов и логических программ является предметом специальной дисциплины «Управленческие решения».

Вопрос 110

ЧТО ТАКОЕ КОЛЛЕГИАЛЬНОСТЬ В МЕНЕДЖМЕНТЕ?

Ответ

Коллегиальность в менеджменте — различные формы участия работников в решении проблем и задач, стоящих перед организацией.

Как уже отмечалось выше, решения бывают единоличными и коллегиальными.

Если менеджер — личность уверенная в себе, авторитарная, то он принимает решение единолично.

Если менеджер — личность демократического склада, привыкшая опираться на коллективное мнение, то, чтобы лишний раз убедиться в правильности принимаемого решения, он может использовать коллегиальность.



Рис.11. Этапы принятия рационального решения проблем и задач

Степень коллегиальности при принятии решения может изменяться и зависит от поведения менеджера и принятого им стиля руководства (рис. 12).

Какой степенью коллегиальности ни характеризовалось бы принятое решение, ответственность за него несет тот сотрудник, чьи полномочия предусматривают его принятие. Предположим, что решение принято в кабинете конкретного менеджера путем голосования или консенсуса, т. е. оно является коллективным. Ответственность за это решение не становится коллективной. Если решение повлекло за собой негативные последствия, то вышестоящие менеджеры накажут не участников обсуждения и коллективного принятия решения, а того менеджера, чьи полномочия предусматривают принятие этого решения. Поэтому менеджер не должен неосмотрительно доверяться коллективному мне-

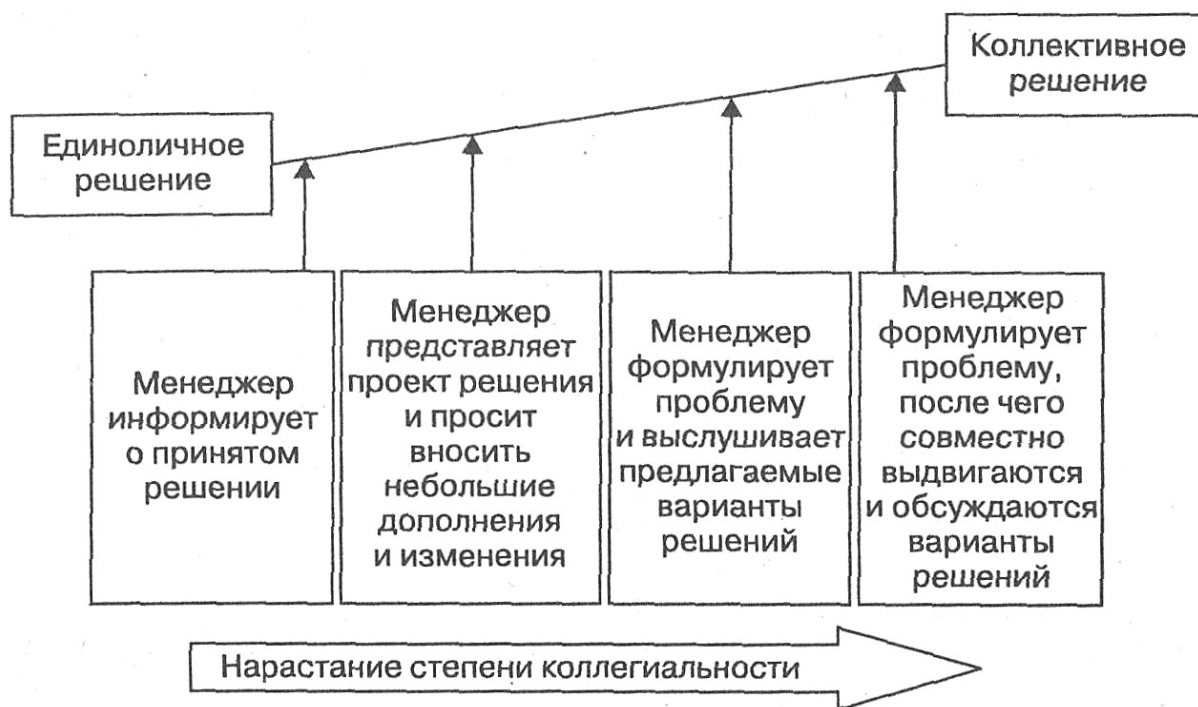


Рис. 12. Степень коллегиальности при принятии решений

мнению, он должен помнить, что коллективное решение не снимает ответственности лично с него.

Если коллективное решение оказалось удачным, то похвалят и, возможно, наградят тоже того руководителя, полномочия которого предусматривают принятие этого решения. И тогда при вручении награды он сможет с полным основанием сказать: «Дорогие коллеги! Позвольте считать эту высокую награду заслугой всего коллектива!...»

Оптимальное соотношение единоличного и коллегиального в принятии решений неизвестно. В каждом конкретном случае оно может быть своим. Однако исследования показывают, что групповые суждения по точности превосходят индивидуальные. Самый значительный прирост точности групповых суждений происходит, когда группа состоит из 5-10 человек.

Можно выявить определенные задачи менеджмента, которые предпочтительно решать коллегиально:

- выявление мнений, идей, позволяющих принять более рациональное решение;
- компенсация слабых мест руководителей;
- мотивация подчиненных;
- активизация творческих способностей работников;
- развитие организаторских способностей, самостоятельности.

В о п р о с 111

КАКОВЫ КРИТЕРИИ ОСУЩЕСТВИМОСТИ ГРУППОВОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ?

Ответ

Такие критерии были сформулированы американскими исследователями Р. Танненбаумом и Ф. Массариком и заключаются в следующем.

- **Наличие времени.** Если времени для принятия решения мало, то менеджер принимает единоличное решение. Обычно быстрое решение требуется для проблем. Решение задач в большей степени может быть коллегиальным.
- **Экономическая целесообразность.** Коллегиальность не должна быть слишком затратной. Затраты на принятие коллегиального решения заключаются в организации совещания (командировочные расходы, кофе-брейки, блокноты, авторучки и т. д.) и потерях рабочего времени участников коллективного решения проблемы или задачи.
- **Безопасность подчиненных.** Менеджер, приглашающий подчиненных принять участие в коллегиальном решении проблемы или задачи, должен иметь в виду, что подчиненные могут высказывать нелицеприятные вещи. Поэтому он должен гласно обеспечить гарантии для «слишком умных» и «слишком грамотных», чтобы не отпугнуть их от участия.
- **Устойчивость позиций руководителя.** У участников коллегиального решения не должно возникать сомнений в компетентности руководителя. Не должно возникать ситуаций, когда отвергнутое решение, предложенное подчиненными, оказалось правильным.
- **Отсутствие утечки информации.** Этот критерий означает, что должны быть приняты меры по неразглашению информации: во-первых, сама информация должна отвечать условию необходимости и достаточности (не быть излишней), а во-вторых, должны быть получены гарантии от участников обсуждения о неразглашении информации.
- **Рациональные организационные формы,** например совещание, «мозговой штурм», кружки качества.
- **Обучение участию,** состоящее в разъяснении подчиненным их функций и назначения.

Вопрос 112

КАКИЕ ФОРМЫ КОЛЛЕГИАЛЬНОСТИ БЫВАЮТ?

Ответ

Коллегиальность может быть вертикальной и горизонтальной.

Вертикальная коллегиальность — участие сотрудников в постановке, обсуждении и принятии решений по вопросам, не связанным с их функциональными обязанностями

Горизонтальная коллегиальность — групповое решение проблем и задач, находящихся в сфере компетенции участников.

Соответственно существуют следующие формы коллегиальности.

Вертикальные формы коллегиальности.

- Внесение предложений сотрудниками. Имеются в виду предложения по совершенствованию деятельности подразделения и выше.
- Представительные органы сотрудников: общие собрания (конференции трудового коллектива), профессиональные организации.
- Группы по решению хозяйственных проблем. Временная группа по решению конкретной проблемы или задачи, создаваемая на добровольных началах и действующая в рабочее время (проектный или программно-целевой подход).
- Автономная группа — то же, но с дополнительными полномочиями, определяющими сферу автономности.

Горизонтальные формы коллегиальности.

- Кружок качества — неформальная группа рабочих одной бригады, которая регулярно собирается для обсуждения вопросов повышения качества продукции, экономии ресурсов, совершенствования технологии.
- Совет при руководителе — формируется по должностному принципу, обсуждает общие (стратегические) вопросы, собирается регулярно.
- Совещание — формируется из наиболее компетентных сотрудников, обсуждает конкретные проблемы и задачи, собирается по мере необходимости.
- Комитет — рабочие группы сформированные по представительскому принципу; могут называться также комиссиями, советами, секциями; могут быть постоянными (выполнение определенной

функции) и временными (решение конкретной задачи или проблемы); их полномочия имеют рекомендательный характер.

- Команда — рабочая группа, отличающаяся такими качествами, как сплоченность, взаимопонимание, самостоятельность и коллективное принятие решений.

Вопрос 113

ЧТО ВЛИЯЕТ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ КОЛЛЕГИАЛЬНЫХ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ?

Ответ

На эффективность работы коллегиальных органов управления влияет ряд факторов:

- Продолжительность заседания. Не должна превышать одного академического часа. На практике ввиду отсутствия культуры общения, культуры речи и мышления, общей культуры поведения заседания затягиваются. Часто время «крадут» те участники, кто хочет покрасоваться, продемонстрировать свой ум, независимость; суждений и т. п.
- Состав обсуждаемых вопросов. При тщательном отборе состава вопросов, выносимых на коллегиальное обсуждение, можно сократить их количество в два-три раза. На коллегиальное обсуждение должны выноситься вопросы, действительно требующие коллегиального обсуждения.
- Количество и состав участников. Численность группы должна находиться в пределах 5-10 человек. Участники заседания должны уметь играть следующие психологические роли:
 - ♦ Председатель: терпимость к чужим решениям и мнениям, толерантность; знание участников группы, «общее руководство».
 - ♦ Ускоритель решений: контролирует содержательный аспект совещания; легко совмещается с председателем.
 - ♦ Генератор идей: способность к нестандартному мышлению, фантазерство.
 - ♦ Оппонент: способность трезво и одновременно непредвзято оценивать предлагаемые решения.
 - ♦ Разведчик: контактность с людьми и умение собирать информацию; связь с внешней средой.
 - ♦ Доводчик: уточняющий человек, дотошный, «зануда».
 - ♦ Практик-организатор: способный реализовывать принимаемые решения; «технолог» по реализации принятого решения.
 - ♦ Душа группы: способность гармонизировать отношения; препятствовать возникновению конфликтов и напряженности.

- Подготовка заседания. Раздаточный материал, определение времени проведения совещания (в 9-11, либо в 19-21 ч). С целью экономии продуктивного рабочего времени рекомендуется для совещаний использовать вечерние часы.
- Процедура проведения. Наличие регламента, своевременное прекращение совещания в случае его безрезультатности. Регламент — это порядок проведения заседания: последовательность, время выступления. Бывают регламентно структурированные и регламентно неструктурированные заседания. Первые предполагают жесткий регламент. Его несоблюдение делает решение недействительным.
- Регламентно неструктурированные заседания также предполагают наличие регламента, но менее жесткого. Его несоблюдение не делает решение недействительным.

Решение заседания состоит из констатирующей части, где излагается суть проблемы или задачи и проводится краткий анализ ситуации, и мероприятий по реализации задачи или решению проблемы с указанием сроков их реализации и ответственных за реализацию. Решение может быть подготовлено заранее в виде проекта, а после обсуждения на заседании проект решения корректируется и принимается в целом.

Принятое решение должно быть закреплено либо в распорядительском документе (приказ, распоряжение), либо в нормативном документе (документ многоразового использования).

Вопрос 114

ЧТО ТАКОЕ НОРМАТИВНЫЕ И РАСПОРЯДИТЕЛЬСКИЕ ДОКУМЕНТЫ?

Ответ

В нормативных документах описываются управленческие решения часто встречающихся, типовых задач. Нормативные документы устанавливают порядок осуществления управленческой деятельности. Примеры нормативных документов:

- устав организации;
- положение о структурном подразделении;
- должностная инструкция;

- план-график;
- инструкция по отдельным управленческим действиям;
- план действий в конкретных ситуациях;
- формы документов.

В распорядительских документах закрепляются решения, принятые по конкретной проблеме или задаче, не являющейся типовой или повторяющейся. К распорядительским документам относятся приказы и распоряжения. Распорядительские документы обеспечивают директивность, своевременность и адресность управленческого решения.

Вопрос 115

ЧТО ТАКОЕ ФУНКЦИЯ УСТАНОВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЙ?

Ответ

Функция установления коммуникаций представляет собой действие по установлению устойчивой информационной связи между участниками процесса управления.

Энциклопедические источники определяют коммуникацию (лат. communication от communico — делаю общим, связываю, общаюсь) как передачу информации от человека к человеку в процессе деятельности, а также как средства и пути передачи этой информации.

Главным специалистом по установлению коммуникаций в организации является менеджер. Для того чтобы успешно добиваться целей посредством других людей, менеджер должен не только сам получать необходимую и достаточную информацию, но и создать условия для того, чтобы все участники процесса получали адекватную для принятия необходимых решений информацию. Коммуникации пронизывают все функции управления, создают некое поле для выполнения всех функций менеджмента, поэтому относятся к фоновым функциям.

Установление коммуникаций в процессе менеджмента формирует эффективную технологию управления. Для правильного выполнения своих задач каждый участник процесса должен понимать, откуда он получает и кому передает информацию.

Недостаточно того, чтобы менеджер сказал или написал подчиненным, чего он от них хочет. Важно, чтобы они эту информацию воспри-

няли, поняли, приняли к сведению и действовали так, как им было сказано или написано.

Бюджет времени менеджера в основном состоит из генерирования, передачи и восприятия информации.

Целями установления коммуникаций являются:

- организация информационного обмена;
- установление взаимосвязи между людьми в организации;
- формулирование общих взглядов на внутреннюю среду организации;
- организация совместной работы.

Вопрос 116

КАК ВЫГЛЯДИТ КОММУНИКАТИВНЫЙ ПРОЦЕСС?

Ответ

Коммуникативный процесс можно представить в виде схемы (рис. 13).



Рис. 13. Коммуникативный процесс

Из рисунка видно, что в коммуникативном процессе участвуют отправитель и получатель информации. Отправитель выбирает средство коммуникации (например, вербальное средство коммуникации), кодирует сообщение, т. е. пишет текст на бумаге, выбирает канал коммуникации (например, служебная записка). Сообщение поступает к получателю, который декодирует его (читает текст письму) и готовит обратное сообщение: выбирает средство коммуникации, канал. Отправитель получает от получателя обратное закодированное сообщение, декодирует его и, таким образом, замыкает процесс коммуникации с помощью обратной связи.

В схеме и пояснительном тексте используются такие понятия, как средство коммуникации и канал коммуникации.

Средства коммуникации — это способы кодирования сообщений (вербальные средства: устная или письменная речь; невербальные средства: выражение лица, голос, манеры, поза, одежда, жесты, «язык тела»).

Канал коммуникации — это специальные маршрут или технология, используемые для передачи информации (личный контакт, телефон почта, телеграф, электронная почта, интернет, СМС, радио, телевидение, газета).

Существует такая характеристика канала коммуникации, как емкость, или пропускная способность. Это объем информации, который может быть передан через него за один сеанс коммуникации. Ранжирование каналов по емкости выглядит следующим образом (по убыванию емкости):

- разговор, беседа;
- телефон, видеоконференция;
- письма, записки (в том числе электронные);
- отчеты, информационные бюллетени, доски объявлений.

Вопрос 117

ЧЕМ ОБУСЛОВЛИВАЕТСЯ ВЫБОР КАНАЛА КОММУНИКАЦИИ?

Ответ

Выбор канала коммуникации обусловливается следующими моментами:

- Необходимостью наблюдать эмоции. Для этого наилучшим образом подходит личная беседа. Телефон также в какой-то степени дает представление о эмоциях.
- Необходимостью обеспечить легитимность. Это значит, что информация должна быть письменно зафиксирована на материальном носителе (прежде всего бумажном).
- Необходимостью немедленной обратной связи. Преимущества опять-таки на стороне личного контакта: разговор, телефон. Подходят также такие каналы, как электронная почта и СМС.
- Необходимостью позитивного восприятия информации. В этом случае лучше личное общение: разговор, телефон.

- Необходимостью документирования. В этом случае информация должна быть письменной или накапливаться в электронном виде (сообщения по электронной почте в компьютере).
- Необходимостью обеспечения детальной точности. Информация должна передаваться на бумажном или электронном носителе.

В чем разница между бумажной и безбумажной формами передачи информации? Только в степени ее легитимности. Информация, изложенная на бумаге, заверяется подписью и печатью. Если будут решены правовые вопросы, связанные с электронной подписью, то эта разница исчезнет.

Вопрос 118

КАКИЕ ФОРМЫ КОММУНИКАЦИИ БЫВАЮТ?

Ответ

Коммуникации различаются по формам.

Коммуникация может быть устной или письменной. Письменная коммуникация может быть личной или визуальной. Личная письменная коммуникация — это письма, записки, СМС, сообщения по электронной почте, по факсу. Визуальная письменная коммуникация существует в виде условных обозначений или объявлений, предназначенных для всех.

Вопрос 119

ЧТО ТАКОЕ НЕВЕРБАЛЬНАЯ КОММУНИКАЦИЯ?

Ответ

Невербальная коммуникация основана не на словах, а на действиях людей. Специалисты по изучению коммуникаций утверждают, что в личном общении слова не имеют особого значения. Вербальные воздействия (слова) в интерпретации сообщений (толковании их смысла) занимают по значимости 7%, голосовое (интонация, сила голоса) — 38%, выражение лица — 55%. Таким образом, в личном контакте с руководителем не столь важно, что он скажет, сколько как он это скажет.

Большое значение в невербальной коммуникации имеет «язык тела»: жесты, позы, физиологические реакции (человек; краснеет, бледнеет, потеет, заикается).

Определенное значение в невербальной коммуникации имеет одежда. Выбирая тот или иной стиль одежды для встречи с собеседником человек демонстрирует определенное отношение к собеседнику.

Вопрос 120

ЧТО ТАКОЕ ФОРМАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ?

Ответ

Формальные коммуникации устанавливаются руководством в соответствии с существующей в организации скалярной цепью. Формальные коммуникации могут проходить по всем рассмотренным выше каналам. Формальные коммуникации делятся на нисходящие, восходящие и горизонтальные.

Нисходящие коммуникации представляют собой коммуникационные связи, направленные от менеджмента к подчиненным. Вниз идет следующая информация: инструкции по выполнению работ, логическое обоснование работ (как работа связана с другими исполнителями), процедуры и правила, обратная связь (как работники выполняют свои обязанности по мнению начальства), внушающая информация (ориентирована на поддержку определенной задачи).

Восходящие коммуникации представляют собой коммуникационные связи, направленные от подчиненных к менеджменту. Вверх восходит следующая информация: отчеты о произведенных действиях и достигнутых результатах, информация о возникающих проблемах и трудностях (сигнализирование), мнение подчиненных о необходимых изменениях в работе, восприятие сотрудниками своих показателей работы.

Горизонтальные коммуникации представляют собой коммуникационные связи между подразделениями или сотрудниками одного иерархического уровня. Например, информационные связи между различными отделами, или различными цехами, или специалистами разных отделов. Здесь нет иерархии и информация в меньшей степени подвергается искажениям. Горизонтально проходит следующая информация: по координации работ, по решению проблем внутри отделов, по разрешению конфликтов.

Все направления информации должны быть сбалансированы. Превалирование одного направления над другими снижает эффективность управления.

В эффективной организации информированность сотрудников должно находиться на достаточно высоком уровне. Это формирует чувство Причастности и собственной значимости, положительную установку на труд именно в данной организации, удовлетворяет естественное любопытство, препятствует возникновению неформальных групп и лидеров на почве недостатка информации.

Вопрос 121

ЧТО ТАКОЕ НЕФОРМАЛЬНАЯ КОММУНИКАЦИЯ?

Ответ

Неформальная коммуникация (неформальные каналы коммуникаций, Социальные коммуникации, поддерживающие коммуникации, слухи). Неформальные каналы сосуществуют с формальными, не зависят от Иерархического уровня и соединяют всех сотрудников организации.

Существуют два типа неформальных коммуникаций: «прогулочное управление» и «тайный телеграф».

«Прогулочное управление» заключается в том, что менеджер встречается с подчиненными на рабочих местах (прогуливается) и из бесед с ними получает информацию о проблемах и достижениях. При этом информация не искажается, проходя наверх через скалярную цепь. Считается, что такой тип коммуникаций весьма эффективен.

«Тайный телеграф» представляет собой неформальную коммуникативную сеть организации, объединяющую всех ее сотрудников на низших уровнях иерархии. Эта форма коммуникации существует во всех организациях. «Тайный телеграф» существует в виде «цепочки сплетен» (один человек передает информацию многим) и в виде кластерной цепочки («виноградная гроздь»), когда несколько человек передают информацию нескольким другим. В организации могут быть Кик активные «телеграфисты», так и люди, которые не склонны переливать слухи.

Большинство исследователей приходит к выводу, что информация, распространяемая по неформальному каналу «слухи», достаточно достоверна, если она касается организации и не имеет эмоциональной Или личностной окраски. Менеджерам следует не «бороться со сплетнями», а по возможности использовать эту форму неформальной коммуникации. Слухи могут быть и верными.

Вопрос 122

КАКОВЫ ЦЕЛИ И РЕЗУЛЬТАТЫ УСТАНОВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЙ?

Ответ

Целями установления коммуникаций являются:

1. Организация информационного обмена.

В случае устной коммуникации необходимо преодолеть или учесть барьеры непонимания: фонетический (невнятность речи, темп речи непонимание языка), семантический (непонимание смысла, использование жаргона), стилистический (несоответствие содержания и стиля, формы изложения).

В случае письменной коммуникации речь идет о налаживании документационного оборота на принципах необходимости и достаточности, обеспечения легитимности информации (юридической силы).

В постоянном обороте находится следующая документация.

- Организационные документы: штатные расписания (перечня должностей и количество занятых на них сотрудников), правила внутреннего распорядка, трудовые договоры, служебные и докладные записки.
- Распорядительные документы: приказы, распоряжения.
- Плановые: производственные, ресурсные, финансовые планы, программы развития, стратегические планы, планы-графики.
- Бухгалтерские: балансовый отчет, отчет о прибылях и убытках, отчет об источниках средств и их использовании, план счетов.
- Отчетно-статистические: отчеты для налоговой службы и централизованного статистического учета.
- Расчетно-денежные: банковские, счета, платежные поручения.
- Финансовые: сметы затрат.
- По материально-техническому снабжению и сбыту: счета-фактуры, накладные, коносаменты.
- По внешней торговле: контракты, соглашения о конфиденциальности.

Для правильной организации информационного обмена необходимо создать упорядоченную и непротиворечивую систему документов.

2. Установление взаимосвязей между людьми в организации.

Эта цель установления коммуникаций не менее важна, чем предыдущая, поскольку способствует правильному пониманию задач организации всеми ее сотрудниками и формированию благоприятного психологического климата. Технологически достигается с помощью как формальных, так и неформальных каналов. Критерий формальных коммуникаций — необходимость и достаточность. Неформальные коммуникации могут быть избыточными и выходить за рамки служебной тематики. Доступ к информации является признаком уважительного отношения организации к работникам и предполагает ответную реакцию в виде добросовестного выполнения обязанностей.

Объем информации, доводимой до подчиненных, влияет на эмоциональную напряженность в коллективе. Эмоциональная напряженность прямо пропорциональна разнице между необходимой и имеющейся информацией.

3.Формулирование общих взглядов на внутреннюю среду организации.

Эффективные коммуникации способствуют этому процессу. Формируются чувство причастности и, как результат, корпоративная культура организации.

4.Организация совместной работы.

Совместная работа с необходимостью предполагает обмен информацией в той или иной форме. Прежде всего должны быть налажены элементарные процессы коммуникации: кто у кого какую информацию получает и кому какую информацию передает. Затем выстраиваются коммуникации для оценки совместной деятельности и ее результативности и, наконец, коммуникации с целью принятия коллективного решения.

В общем случае результаты коммуникационного процесса выражаются в следующем:

- изменения в знаниях и установках получателя информации. Эти изменения позволяют ему более эффективно (осознанно, активно, квалифицированно) выполнять свои обязанности и относиться к организации в целом и ее философии;
- изменения в поведении получателя информации. Это означает, что информация, полученная в процессе коммуникации, и сам процесс коммуникации побуждают получателя информации изменить свое поведение в направлении, необходимом для более эффективного функционирования организации.

ЧТО ТАКОЕ КОММУНИКАЦИОННЫЕ БАРЬЕРЫ?

Ответ

Коммуникационные барьеры представляют собой препятствия в получении информации, передаваемой по каналам коммуникации, и в понимании. Существуют барьеры на макро- и микроуровне.

К макробарьерам можно отнести перегрузку или неисправности информационных сетей, усложнение информации, языковой барьер (например, рост количества информации на английском языке).

Микробарьеры связаны как с личными качествами отправителя и получателя информации, так и с организационными проблемами. К микробарьерам можно отнести: непонимание информации вследствие неумения ее изложить, вербализировать (бестолковость отправителя), непонимание или неправильное понимание со стороны получателя (низкая квалификация получателя), невосприятие информации вследствие многозначности ее толкования, отношение адресата к отправителю и наоборот.

Вопрос 124

ЧТО ТАКОЕ КОММУНИКАЦИОННАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ МЕНЕДЖЕРА?

Ответ

Одной из характеристик профессионализма менеджера является коммуникативная компетентность, которая представляет собой знания, умения, навыки в области организации взаимодействия и собственно взаимодействия в деловой сфере, единство теории и практики общения.

Понятие коммуникативной компетентности предполагает, что человек осознает:

- собственные потребности и ценностные ориентации, технику личной работы;
- свою способность воспринимать окружающее без субъективных искажений, без проявления предубеждений по отношению к определенным проблемам, личностям, социальным группам;
- свою готовность воспринимать новое во внешней среде;
- свои возможности в понимании норм и ценностей других социальных групп и культур;
- свои чувства и психические состояния в связи с воздействием факторов внешней среды.

Коммуникативная компетентность имеет контекстное содержание, т. е. должна рассматриваться в контексте конкретной организации, коллектива, категорий работников, рабочих мест (где как принято общаться).

Вопрос 125

ЧТО ТАКОЕ ФУНКЦИЯ МОТИВИРОВАНИЯ (МОТИВАЦИИ)?

Ответ

Функция мотивирования представляет собой действие, направленное на стимулирование всех участников деятельности по достижению целей развития организации

Стимулирование — предоставление участникам деятельности возможности достигнуть удовлетворения своих потребностей или реализовать ожидания.

Потребность — это ощущение дефицита чего-либо, сопровождаемое стремлением ликвидировать его. Потребности бывают материальными и нематериальными. Дефицит денег, стремление к власти, стремление к самореализации, уважению, причастности, интересной работе.

Вознаграждение — это материальная или нематериальная (психологическая, статусная) оценка результата удовлетворения потребности. Вознаграждение может иметь внешний и внутренний характер.

Внешнее вознаграждение исходит от другого человека или от организации. Это выгоды, предоставляемые индивиду менеджером: продвижение по службе, создание особых условий труда, повышение уровня оплаты, официального статуса.

Внутреннее вознаграждение — это удовлетворение, которое человек получает в процессе выполнения определенного действия (чувство достижения цели, рост самооценки, выполнение собственной миссии, возникновение дружеских отношений, возможность профессионального общения).

Для понимания сущности мотивирования необходимо рассмотреть вопрос о желаниях и потребностях людей как причинах, побуждающих их работать эффективнее, с большей отдачей.

Исследования, проводимые в рамках современных теорий мотивации, показывают, что истинные причины, побуждающие человека

работать лучше, сложны и многообразны. Они зависят от удовлетворения потребностей, характеристик личности сотрудника (психологический тип, характер, темперамент, склонности, интересу способности). Но в любом случае установленные извне цели и задачи должны превратиться во внутренние цели сотрудника. Обеспечив это превращение должен менеджер.

Вопрос 126

КАКИЕ ПОДХОДЫ К МОТИВАЦИИ (ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ) СУЩЕСТВУЮТ?

Ответ

Существует четыре подхода к мотивации: традиционный, с позиции человеческих отношений, с позиций человеческих ресурсов, современный подход.

Традиционный подход уходит в далекую древность и находит свой выражение в методе «кнута и пряника». В древности и в Средние века человека заставляла работать угроза физического наказания (неэкономическое принуждение к труду). В более позднее время появилось понятие «экономический человек», в качестве стимула стал использоваться «пряник». В частности, Ф. Тейлор исходил из того, что люди готовы делать больше за большие деньги, жестко привязывал заработную плату к количеству и качеству результатов труда.

Подход с позиций человеческих отношений стал оформляться на основе результатов хоторнских экспериментов. Повышалась роль таких неэкономических выгод, как удовлетворение социальных потребностей (общение, социальный статус). Этот подход породил концепцию «социального человека».

Подход с позиций человеческих ресурсов является развитием концепций «человека экономического» и «человека социального». В основе мотивации — концепция «человека целостного». Менеджеры, относясь к работникам как к компетентным, ориентированным на высокие достижения личностям, воспринимающим труд как увлекательное занятие, могут добиться существенного роста производительности труда.

Современный подход опирается на теории мотивации, которые делятся на две группы.

- Содержательные теории или теории потребностей — анализируют базовые потребности человека, которые заставляют людей действовать определенным образом. Среди авторов содержательных теорий мотивации следует назвать Абрахама Маслоу, Дэвида МакКлелланда, Фредерика Герцберга. Эти идеи получили развитие и в трудах российских ученых (профессор Б. М. Генкин, научная школа СПбГИЭУ).
- Процессуальные теории — решение вопроса, как возникает тот или иной тип поведения, что его направляет, поддерживает и прекращает (теория ожиданий Виктора Врума, теория справедливости Дж. Стейси Адамса, теория мотивации Лаймана Портера и Эдварда Лоулера).

Вопрос 127

КАКИЕ СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ НАИБОЛЕЕ ИЗВЕСТНЫ?

Ответ

1. Теория потребностей А. Маслоу (теория иерархии потребностей).

Иерархия потребностей по Маслоу выглядит следующим образом (сверху вниз по нарастающей):

- Физиологические нужды. Вне организации — это пища, вода, возможность реализации инстинктов. В организации — заработная плата.
- Потребность в безопасности. Вне организации — это отсутствие войн, насилия, чистота природной среды. В организации — это безопасность труда, гарантии занятости.
- Потребность в принадлежности. Вне организации — это семья, друзья общественные группы. В организации — это принадлежность к рабочим группам (бригада, группа, сектор), отношение клиентов, коллег, менеджеров.
- Потребность в удовлетворении чувства собственного достоинства. Вне организации — это одобрение семьи, друзей, общественных групп и общества в целом. В организации — признание высокого профессионального статуса, возложение на себя дополнительных обязанностей, кредит доверия со стороны руководства.
- Потребность в самоактуализации. Вне организации — это образование, верования, хобби, личностное развитие, проявление твор-

чества. В организации — это возможности для обучения, продвижения по вертикали, проявления творческих способностей.

Чаще всего систему потребностей А. Маслоу трактуют как иерархию. Это значит, что менеджер должен дать возможность конкретному сотруднику удовлетворить потребности низших уровней, а потом осуществлять стимулирование через потребности более высокого уровня. Но степень удовлетворения потребностей в состоянии оценить только сам работник. Действительно, менеджер считает, что рабочий Петров удовлетворил свои физиологические потребности, и начинает мотивировать его через потребности в уважении или социальные потребности. Но Петров считает, что он еще не удовлетворил свои потребности первого уровня, что ему холодно, жестко, зарплата маленькая, работа опасная и т. п.

Или наоборот. Человеку безразлично, какие физиологические условия его окружают. Ему важнее самореализация, т. е. его стимулирование начинается с самого высокого уровня потребностей. То есть все значительно сложнее, чем простая иерархия.

Научная школа СПбГИЭУ (проф. Б. М. Генкин) считает, что потребности не иерархичны. Согласно его теории, потребности делятся на две большие группы: потребности существования и потребности достижения целей жизни. Потребности существования могут удовлетворяться в различной степени, т. е. по ступеням или по базовым уровням. Но с каждого базового уровня должны удовлетворяться и потребности достижения целей.

2. Теория приобретенных потребностей Мак-Клеланда. Согласно этой теории, определенные типы человеческих потребностей формируются в течение жизни, т. е. приобретаются. Мотивирование конкретного человека основывается на его индивидуальном профиле какие потребности в нем более ярко выражены. В этой теории речь идет о потребностях высших уровней:

- Потребность во власти. Находится между; потребностями в уважении и самовыражении Маслоу. Выражение желания человека оказывать влияние на других людей. Эта потребность позитивная, связана с желанием добиться руководящей должности.
- Потребность в успехе. Находится между потребностями в уважении и самовыражении. Человек, ориентированный на достижение успеха, считает нормальным достаточно высокий уровень риска,

хочет знать о конкретных результатах своей работы, хочет нести ответственность, имеет тенденцию к постановке реальных целей.

- Потребность в принадлежности. Желание иметь близкие, дружеские отношения с другими людьми. Очень важно для работы в команде.

3. Теория двух факторов Герцберга. Согласно этой теории, все потребности регулируются двумя группами факторов:

- Гигиенические факторы — политика администрации, отношения с начальством, условия работы, размер заработной платы, отношения с коллегами, статус и безопасность.
- Мотиваторы — достижение цели, признание, работа как таковая, ответственность, продвижение по службе, профессиональный рост.

Наличие гигиенических факторов всего-навсего не дает развиваться неудовлетворенности работой. Степень удовлетворенности работой определяется наличием мотиваторов. Чтобы добиться высокой производительности труда, нужны мотиваторы. На практике это требование реализуется с помощью программ обогащения труда: работа перестраивается таким образом, чтобы стать интересной.

Вопрос 128

КАКИЕ ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ НАИБОЛЕЕ ИЗВЕСТНЫ?

Ответ

1. Теория ожиданий Врума. Теория исходит из того, что люди постоянно находятся в состоянии мотивации, поскольку постоянно ожидают чего-либо от менеджера или от работы. Менеджер должен показывать подчиненным, что направление их усилий на достижение целей организации приведет к достижению их личных целей, т. е. вселять надежду на то, что ожидания сбудутся. Ожидания определенным образом систематизированы.

- Ожидания в отношении «затраты труда — результаты». Если приложены затраты труда, то должны быть и результаты. Реализация этих ожиданий формирует веру в свои силы. Чем сильнее эта вера, тем больше вероятность, что сотрудник справится с работой.

- Ожидания в отношении «результаты труда — вознаграждение». Реализация этих ожиданий формирует веру в справедливость вознаграждения, в то, что если результат достигнут, то вознаграждение будет и оно будет справедливым. Неуверенность в том, что вознаграждение будет справедливым, возникает, когда при раздаче вознаграждений работник должен полагаться на других. Играть роль реальность полномочий менеджера и его обязательность, честность.
- Ожидания валентности вознаграждения. Реализация этого ожидания означает, что вознаграждение за достигнутые результаты труда будет иметь для работника достаточную ценность. Валентность вознаграждения можно определить как меру ценности вознаграждения. Для кого-то это деньги, для кого-то похвала, для кого-то полномочия. Валентность измеряется от 1,0 до -1,0. Если руководитель знает, в чем больше нуждается подчиненный, и учитывает это, то валентность вознаграждения выше нуля. Поскольку подчиненные не всегда могут составить правильное представление о соотношении между затраченными усилиями, полученными результатами, вознаграждением и удовлетворением потребностей, то менеджер должен им в этом помогать.

2. **Теория справедливости Дж. Стейси Адамса.** Теория исходит из того, что люди субъективно определяют соотношение полученного вознаграждения с затраченными усилиями, а затем соотносят его с вознаграждением, полученным другими людьми за аналогичную работу. Менеджер должен следить за тем, считают ли его подчиненные вознаграждение справедливым. Интересует не абсолютный уровень вознаграждения, а соотношение с вознаграждением других работников. Система оценки личного вклада в коллективную работу должны быть известны заранее.

3. **Теория мотивирования Лаймана Портера и Эдварда Лоулера (модель Портера—Лоулера).** Построена на обеих предыдущих теориях. Основной тезис: результативный труд ведет к удовлетворению (а не наоборот!). Уровень удовлетворенности будет влиять на поведение человека в будущем.

Результативность труда зависит от затраченных усилий, особенностей и возможностей работника, оценки им своей роли. Объем усилий зависит от оценки работником вознаграждения и уверенности в том, что оно будет получено. Большую роль в этой теории играет внутреннее вознаграждение.

Вопрос 129

КАК МОЖНО ПРЕДСТАВИТЬ СЕБЕ ИДЕАЛЬНУЮ РАБОТУ (РАБОТУ, КОТОРАЯ НРАВИТСЯ)?

Ответ

Характеристика идеальной работы с точки зрения мотивации Хекмана и Олдхэма:

- разнообразие умений и навыков, самооценность и Монополизм работника;
- целостность работы: выполнение работы от начала до конца с видимым результатом;
- важность работы: затягивание тормозных гаек самолета представляется более важной, чем раскладка скрепок по коробочкам, хотя и то и другое — малоквалифицированная нудная работа;
- автономия: свобода выбирать график выполнения работы и действий, приводящих к результату. Для каждого сотрудника уровень автономии свой;
- обратная связь: информирование работников о качестве их работы.

Раздел 8

РУКОВОДСТВО, ЛИДЕРСТВО И ВЛАСТЬ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Вопрос 130

**ЧТО ТАКОЕ РУКОВОДСТВО И ОТЛИЧАЕТСЯ ЛИ ОНО ОТ
ЛИДЕРСТВА?**

Ответ

Руководство можно определить как способность индивида влиять на других людей для достижения определенной цели.

Руководство как социальная характеристика поведения менеджера предполагает распределение ролей управления и подчинения.

Лидерство определяется как способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации (Мескон, Альберт, Хедоури).

Лидерство (руководство) можно определить как способность индивида влиять на других людей для достижения организационных целей (Дафт).

Как все-таки провести грань между руководством и лидерством? Может быть, это действительно синонимы?

Исходя из русского звучания этих терминов можно условиться, что руководство — это процесс воздействия или влияния на людей для достижения определенных целей. Пример: начальник вызывает подчиненного и ставит перед ним задачу, договаривается о вознаграждении, отвечает на вопросы, закрепляет договоренность подтверждением со стороны подчиненного, что он задачу понял и на таких условиях ее выполнит. Это значит, что менеджер руководит подчиненным, осуществляя некий процесс.

Тогда лидерством следует считать характеристику менеджера, показывающую, насколько он может влиять и воздействовать на людей. Отсюда следует, что менеджер может быть лидером в большей и мень-

шей степени. Ведь кроме формального лидера может быть еще и неформальный, который ни при каких условиях не будет формальным! Пример: менеджер, являясь формальным лидером коллектива, может не быть его неформальным лидером, и если это так, то большим руководителем, т. е. способным влиять на людей, может оказаться неформальный лидер. Когда ставят знак равенства между руководством и лидерством, то, скорее всего, имеют в виду не лидерство, а лидирование, т. е. процесс воздействия или влияния на людей для достижения определенных целей. В этом смысле руководство и лидирование — процессы, а значит, в рассматриваемом контексте — синонимы.

Вопрос 131

КАКИЕ ТЕОРИИ РУКОВОДСТВА СУЩЕСТВУЮТ?

Ответ

Из теорий руководства возникают различные его стили.

Под стилем руководства следует понимать характерные черты поведения, приемов, действий, используемых руководителем в процессе управления людьми.

Существуют три основные теории руководства.

1. Подход с позиций личных качеств (личностная теория лидерства, теория великих людей).
2. Поведенческий подход. Эффективность руководства определяется не качествами личности менеджера, а его поведением с подчиненными.
3. Ситуационный подход. При объяснении феномена эффективного управления следует обращать внимание не только на руководителя и исполнителя, но и на ситуацию в целом.

Вопрос 132

ЧТО ТАКОЕ ЛИЧНОСТНАЯ ТЕОРИЯ ЛИДЕРСТВА?

Ответ

Подход с позиций личных качеств (личностная теория лидерства, теория великих людей). Согласно этой теории, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для руководителей личных качеств. Некоторые из этих качеств:

- уровень интеллекта и знаний;

- впечатляющая внешность;
- честность;
- здравый смысл;
- инициативность;
- социальное или экономическое образование;
- высокая степень уверенности в себе (Мескон, Альберт, Хедоури).
-

Вопрос 133

ЧТО ТАКОЕ ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ ПОДХОД К РУКОВОДСТВУ?

Ответ

При использовании поведенческого подхода эффективность руководства определяется не качествами личности менеджера, а его поведением с подчиненными. Существует несколько теорий, или моделей, в рамках поведенческого подхода.

1. Авторитарное и демократичное руководство.

Авторитарный стиль. Для руководителя, который придерживается данного стиля, характерны следующие черты поведения и отношения к подчиненным:

- важен только результат;
- мотивация подчиненных основана на беспрекословном подчинении;
- подчиненные не привлекаются к управлению;
- жесткая требовательность.

Демократический стиль:

- важны и результаты, и способы достижения;
- мотивация основана на удовлетворении как материальных, так и нематериальных потребностей;
- подчиненные активно и по существу привлекаются к управлению;
- требовательность в сочетании с доверием.

Либеральный (клубный, попустительский) стиль:

- результаты не важны;
- мотивация практически отсутствует;

- создается вид, что подчиненные участвуют в управлении;
- низкая требовательность.

2. Руководство, сосредоточенное на работе и на человеке (Рэнсис Лайкерт, Мичиганский университет).

Руководитель, сосредоточенный на работе (ориентированный на задачу). Думает только о задаче и производительности труда и практически не думает о людях.

Руководитель, ориентированный на человека. Повышение производительности труда должно достигаться путем совершенствования человеческих отношений.

В рамках поведенческой теории разработана так называемая управленческая решетка, или координатная сетка управления. Ее разработали Р. Блэйк, Дж. Моутон из Техасского университета. Она основана на двух координатах: степень учета интересов людей (внимание к людям) и степень учета интересов производства (внимание к производству). Каждая координата шкалирована девятью баллами (рис. 14).

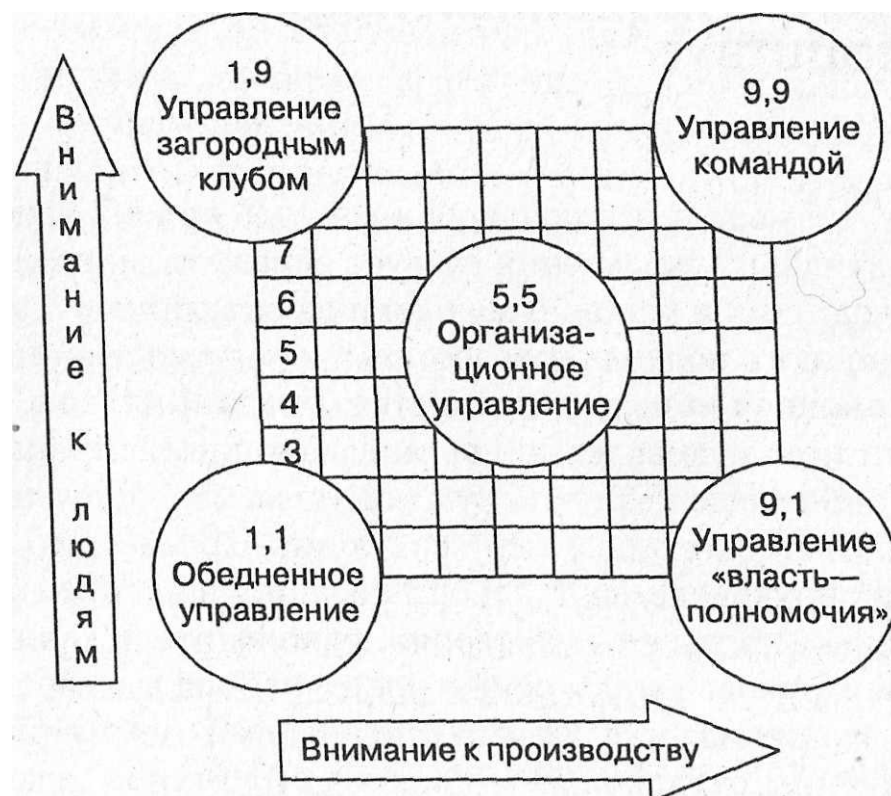


Рис. 14. Координатная сетка управления

Обедненное управление (1,1) — минимальные усилия по выполнению рабочих заданий, направленные на сохранение принадлежности к организации.

Управление загородным клубом (1,9) — повышенное внимание к потребностям сотрудников, направленное на установление хороших взаимоотношений, дружественной атмосферы и ускорения сроков выполнения работ.

Управление командой (9,9) — исполнение рабочих заданий достигается за счет высокого вовлечения сотрудников: взаимозависимость за счет общей работы в интересах организации ведет к взаимоотношениям доверия и уважения.

Организационное управление (5,5) — нормальная работа организации обеспечивается равновесием между необходимостью выполнения рабочих заданий и поддержанием здорового морального духа коллектива.

Управление «власть—полномочия» (9,1) — эффективность результатов достигается за счет создания таких условий труда, когда роль человеческого фактора минимальна.

Вопрос 134

ЧТО ТАКОЕ СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД К РУКОВОДСТВУ?

Ответ

Ситуационный подход заключается в том, что при объяснении феномена эффективного управления следует обращать внимание не только на руководителя и исполнителя, но и на ситуацию в целом. В рамках ситуационного подхода разработаны четыре модели лидерства.

1. Ситуационная модель руководства Фреда Фидлера. Эта теория объединяет стили руководства и организационные ситуации. В конкретную ситуацию надо помещать руководителя, индивидуальный стиль которого соответствует характеру ситуации. Производится диагностика как стиля руководства, так и организационной ситуации. Основные стили руководства по этой теории: руководитель, ориентированный на задачу; руководитель, ориентированный на взаимоотношения. Ситуация характеризуется взаимоотношениями между руководителем и подчиненными (хорошие — плохие) структурой задачи (структурирована — не структурирована), должностной властью руководителя (большая — ограниченная) (табл. 1).

Из матрицы можно определить варианты ситуаций.

1. Хорошие — структурированная — большая.
2. Хорошие — структурированная — ограниченная.
3. Хорошие — неструктурированная — большая.

Таблица 1
Матрица вариантов ситуаций

Параметр ситуации	Значение параметра ситуации	
Взаимодействие «руководитель—подчиненные»	Хорошие	Плохие
Структура задачи	Структурированная	Неструктурированная
Должностная власть руководителя	Большая	Ограниченная

4. Плохие — структурированная — большая.
5. Плохие — структурированная — ограниченная.
6. Плохие — неструктурированная — большая.
7. Плохие — неструктурированная — ограниченная.

Варианты 1-2 характеризуют ситуацию как очень благоприятную, варианты 3-6 — как среднюю и варианты 7-8 — как очень неблагоприятную.

В очень благоприятной и очень неблагоприятной ситуации наиболее эффективным будет руководитель, ориентированный на задачу. В средней ситуации наиболее эффективен руководитель, ориентированный на взаимоотношения.

3. Подход Теренса Митчелла и Роберта Хауса «путь—цель». Согласно этой теории, существуют четыре стиля руководства: стиль поддержки, инструментальный стиль, стиль, поощряющий участие (партиципативный), и стиль, ориентированный на достижение. Ниже приводятся характеристики перечисленных стилей (табл. 2).

Таблица 2
Стили руководства по Т. Митчеллу и Р. Хаусу

Стили	Характеристики
Поддержки	Руководитель старается сделать труд подчиненных более приятным, общается как с равными и демонстрирует дружелюбие
Инструментальный	Руководитель сообщает подчиненным, что он от них хочет; дает конкретные указания, что и как надо сделать. Роль руководителя понятна всем
Поощряющий участие (партиципативный)	Руководитель делится информацией, использует идеи подчиненных для принятия решений группой
Ориентированный на достижение	Руководитель ставит довольно напряженную цель, ожидая, что подчиненные будут работать в полную меру своих возможностей. При этом он вселяет в подчиненных уверенность, что они способны работать высокоэффективно

Ситуационными факторам в этой теории являются:

- личные качества подчиненных;
- требования и воздействия со стороны внешней среды.

3. Теория жизненного цикла Поля Херси и Кена Бланшара. Согласно этой теории, самые эффективные стили руководства связаны с достигнутым подчиненными уровнем «зрелости». Зрелость — способность нести ответственность, желание достичь поставленной цели, образование и опыт в решении задачи (табл. 3).

Таблица 3
Стили руководства по П. Херси и К. Бланшару

Стиль руководства	Характеристика стиля	Уровень зрелости подчиненных (ситуационный фактор)
Давать указания	Сочетание большой степени ориентированности на задачу и малой — на человеческие отношения	Низкий. Подчиненные не хотят и не могут отвечать за поставленную задачу
Продавать	В равной степени высокая ориентация и на задачу, и на отношения	Средний. Хотят принять ответственность, но не могут
Участвовать	Высокая степень ориентации на человеческие отношения и низкая — на задачу	Умеренно высокий. Могут, но не хотят отвечать за выполнение поставленной задачи
Делегировать	Низкая степень ориентации и на задачу, и на отношения	Высокий. Могут и хотят нести ответственность за выполнение поставленной задачи. Подчиненным не надо ничего объяснять, они сами знают, что им делать

4. Модель принятия решений руководителем Врума—Иеттона. Предполагает пять стилей: от автократического до полного участия. При выборе стиля внимание концентрируется на процессе принятия решений, т. е. что должен требовать руководитель и как вести себя с подчиненными при принятии решения (табл. 4).

Для оценки ситуации руководитель должен ответить на следующие вопросы.

- Имеются ли требования к качеству решения, позволяющие определить предпочтительность одного решения перед другим?
- Имеется ли достаточная информация для принятия качественного решения?
- Структурирована ли проблема?

- Существенно ли для эффективного выполнения решения согласие с ним подчиненных?

Таблица 4
Модель принятия решений Врума—Йеттона

Стиль руководства	Характеристика стиля	
Автократический	A1	Руководитель сам решает проблему, используя собственную информацию
Автократический	A2	Руководитель, принимая решение, запрашивает информацию у подчиненных, не ставя их в известность о принятом решении
Консультативный	K1	Руководитель излагает проблему индивидуально тем подчиненным, кого это касается. Принимает решение по своему усмотрению
Консультативный	K2	Руководитель излагает проблему группе подчиненных, весь коллектив заслушивает все возможные решения. Решение принимает самостоятельно
Полное участие	У2	Руководитель излагает проблему группе подчиненных, вместе с ними ищет решения, пытается достичь консенсуса. Решение принимает группа

- Есть ли уверенность, что подчиненные поддержат решение, принятое руководителем самостоятельно?
- Согласны ли подчиненные с целями организации, достижению которых они будут способствовать, решая данную проблему?
- Не влечет ли принятое решение конфликт между подчиненными?

Вопрос 135

КАКОЙ СТИЛЬ РУКОВОДСТВА САМЫЙ ЭФФЕКТИВНЫЙ?

Ответ

Все виды стилей руководства являются теоретическими моделями. На практике в конкретной ситуации один и тот же руководитель может использовать любой из перечисленных стилей руководства.

Вопрос 136

ЧТО ТАКОЕ СУБСТИТУТЫ И НЕЙТРАЛИЗАТОРЫ РУКОВОДСТВА?

Ответ

Субституты — это такие ситуационные условия, в которых руководство становится ненужным или стиль руководства не имеет значения.

Например, если сотрудники обладают более высоким, чем руководитель, уровнем квалификации и в достаточной степени ориентированы на достижение цели, то они не нуждаются в руководителе, который разъяснял бы им задачу и указывал, что и как им делать. К числу субститутов руководства следует отнести и сплоченность коллектива. Высокоструктурированная задача делает ненужным руководство, ориентированное на задачу.

Нейтрализаторы — это такие ситуационные условия, которые мешают руководителю продемонстрировать определенные модели поведения. Примером нейтрализатора является физическая удаленность руководителя от подчиненных или ограниченность должностных полномочий руководителя.

Вопрос 137

ЧТО ТАКОЕ ФОРМАЛЬНОЕ И НЕФОРМАЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО?

Ответ

Как было отмечено выше, лидерством следует считать характеристику менеджера, показывающую, настолько он может влиять и воздействовать на людей. Отсюда следует, что менеджер может быть лидером в большей и меньшей степени.

Формальное лидерство порождается организационной иерархией. Формальным лидером может стать человек, обладающий не самыми лучшими профессиональными, личностными, организационными качествами. Выдвижение человека в формальные лидеры связано с множеством ситуационных переменных.

Неформальный лидер порождается не организационной, а естественной иерархией. Это всегда человек, который отличается такими личностными качествами, которые ставят его выше других, формируя естественную иерархию. Естественная иерархия, как правило, возникает в любом социуме.

Особое значение имеет вопрос о взаимоотношениях формального и неформального лидера коллектива в случаях, когда есть и тот и другой. Формальный лидер в формальной организации есть всегда, а неформального может и не быть.

Если в коллективе есть неформальный лидер, то формальный лидер должен это учитывать и нейтрализовать или использовать в своих интересах действия или влияние неформального лидера.

Вопрос 138

ЧТО ТАКОЕ ВЛАСТЬ И КАКАЯ ОНА БЫВАЕТ?

Ответ

По определению Генри Минцберга, власть представляет собой потенциальную способность индивида влиять на поведение других людей.

Влияние — это любое поведение индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида.

Через власть и влияние осуществляется руководство и проявляется лидерство.

По М. Веберу, существуют три чистых типа законной власти.

- Рациональные основания. Законная власть основана на вере в законность нормативных правил, по которым отдаются приказы.
- Традиционалистские основания. Власть основана на вере в незыблемость традиции и законность статуса власти предержащей. Традиционная власть.
- Харизматические основания. Власть основана на почтительном отношении к праведности, героизму или образцовым качествам конкретной личности и к нормативным решениям, исходящим от этой личности (харизматическая власть)

Позже большинство исследователей пришли к выводу, что существуют два источника власти:

- должностные полномочия;
- личные качества индивида.

Должностные властные полномочия. Вместе с должностью менеджер получает законную, или легитимную, власть. Это значит, что подчиненные понимают, что они обязаны следовать указаниям менеджера.

Если менеджер имеет возможность официально поощрять подчиненных (материальное вознаграждение, повышение в должности, похвала), то он обладает властью, основанной на вознаграждении.

Если менеджер имеет возможность применить к подчиненным наказание (уволить или понизить в должности, наложить материальное взыскание, критиковать действия сотрудника), то он обладает властью, основанной на принуждении.

Реакцией на должностные властные полномочия со стороны подчиненных является подчинение. Это значит, что подчиненные будут выполнять распоряжения, даже если они с ними не согласны.

Личная власть возникает благодаря внутренним ресурсам индивида (профессиональные знания и личные качества).

Экспертная власть возникает благодаря высоким профессиональным качествам индивида. Подчиненные соглашаются с указаниями менеджера, поскольку признают его превосходство в знаниях и умениях.

Менеджер, обладая личными качествами, благодаря которым его уважают и хотят быть на него похожими, получает референтную власть (харизма).

Реакцией подчиненных на экспертную и референтную власть менеджера является приверженность. Это значит, что подчиненные разделяют точку зрения менеджера и выполняют его распоряжения с энтузиазмом.

Приверженность предпочтительнее подчинения.

Вопрос 139

КАК СООТНОСЯТСЯ РУКОВОДСТВО, ВЛАСТЬ И ЛИДЕРСТВО?

Ответ

Руководство (лидирование) является процессом влияния или воздействия на людей для достижения определенной цели.

Власть является инструментом руководства и лидирования. Обладая властью, личность или группа личностей воздействует на других людей.

Лидерство можно определить как степень совершенства такого инструмента, как власть.

Таким, образом, эти три понятия соотносятся следующим образом: руководство — технология, власть — инструмент, лидерство — совершенство инструмента.

Раздел 9

КОНФЛИКТЫ И ДЕЙСТВИЯ МЕНЕДЖЕРА ПО ИХ РАЗРЕШЕНИЮ. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Вопрос 140

ЧТО ТАКОЕ КОНФЛИКТ И КАКИЕ КОНФЛИКТЫ БЫВАЮТ?

Ответ

Конфликт определяется как отсутствие согласия или столкновение в сфере общения, вызванное противоречивыми целями, установками, поведением людей. Каждая сторона конфликта старается, чтобы была принята ее точка зрения или ее установка, и препятствует другой стороне делать то же самое.

Конфликт мешает достижению целей организации или отодвигает момент их достижения. Но он же способствует выявлению разнообразия точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив. Это все делает процесс принятия решений более эффективным. Поэтому трактовать конфликт как сугубо негативное явление с позиций современного менеджмента не следует,

Конфликты бывают следующих типов.

Межличностные. Наиболее распространенные конфликты. Чаще всего причиной межличностных конфликтов является борьба руководителей за ограниченные ресурсы, за одобрение руководства, борьба кандидатов на должность, борьба идей, взглядов и жизненных установок. Межличностный конфликт может проявляться и как столкновение личностных черт, взглядов, ценностей, радикальных у различных сторон конфликта.

Конфликты между личностью и группой. Могут быть на одном иерархическом уровне и на разных. В первом случае имеет место столкновение интересов и взглядов рядового сотрудника и коллектива, в котором он работает. Чтобы конфликта не было, необходимо, чтобы

личность «вписывалась» в коллектив, т. е. принимала сложившиеся там нормы поведения. Примеры: новатор в бригаде, который предлагает новые приемы работы, повышающие производительность, но влекущие за собой повышение норм выработки. Другой пример: сотрудник недобросовестность которого сводит на нет работу всего коллектива.

В случае когда личность и группа относятся к разным иерархическим уровням, также может иметь место конфликт. Пример: конфликт между требовательным руководителем и возглавляемым им коллективом.

Межгрупповой конфликт. Групп много, и конфликты могут быть самые разнообразные. Например, конфликт между руководством и рядовыми сотрудниками организации. Или конфликт между «лодырями» и «трудыгами». Конфликт между профессионалами и низкоквалифицированными сотрудниками. Конфликт между линейными и штабными подразделениями, между функциональными группами.

Линейные — штабные: линейные могут саботировать и проваливать начинания штабных.

Внутриличностный конфликт. Не подпадает под определение, однако имеет место.

Ролевой конфликт — когда одному и тому же человеку предъявляются противоположные требования или даются противоречивые задания (работать — не работать, идти — не идти). В кибернетике и технике противоречивые задания приводят к выходу системы из строя.

Конфликт с самим собой — когда нравственные люди вынуждены поступать безнравственно («гнать брак», давать взятки, подхалимничать и т. п.) или когда личные планы сталкиваются со служебными обязанностями (работа в выходные дни, ненормируемый рабочий день).

Вопрос 141

ЧТО ЯВЛЯЕТСЯ ПРИЧИНОЙ КОНФЛИКТА?

Ответ

К основным причинам конфликтов можно отнести следующие:

- Распределение ресурсов в условиях их ограниченности — одна из самых важных причин конфликтов. Когда ресурсы ограничены, увеличение их для одного объекта управления всегда происходит

за счет их сокращения для других. Это вызывает обиды иногда негативно сказывается на производительности труда.

- **Взаимозависимость задач.** Если сотрудник или группа зависит от сроков и качества выполнения работы другим сотрудником или группой, то возникает возможность конфликта.
- **Различия в целях.** Конфликты возникают, если структурные подразделения ставят свои локальные цели по значимости выше целей всей организации.
- **Различия в представлениям и ценностях.** Люди позитивно воспринимают только то, что соответствует их представлениям и ценностям. Противоречия между руководителем и подчиненными (несоответствие стиля руководства, неумелое руководство).
- **Различия в манере поведения и жизненном опыте.** Ершистость, конфликтность в поведении, Дурные воспитание и характер.
- **Неудовлетворительные коммуникации.** Сотрудники вовремя не получают необходимой информации, что может приводить к неадекватным действиям. Информация должна быть доведена без искажений, чтобы реакция на нее была предсказуемой и адекватной.
- **Препятствия в трудовой деятельности.** Плохие условия труда и отдыха, затянувшийся ремонт, несвоевременная поставка.
- **Препятствия в достижении личных целей.** Выгодная или невыгодная работа, отпуск в неудобное для сотрудника время, отказ в повышении зарплаты, успехи конкурента, споры из-за ответственности и обязанностей).

Вопрос 142

ЧТО ТАКОЕ ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ И ДИСФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ КОНФЛИКТОВ?

Ответ

Конфликт может иметь не только негативные, но и позитивные последствия. Менеджеры чаще всего не хотят конфликтов, поскольку хорошо представляют себе только негативные последствия. Но если конфликт уже произошел, то надо по возможности извлечь из него и некоторый позитив.

Дисфункциональные последствия конфликта имеют негативный контекст. К ним относятся:

- **Неудовлетворенность.** Приводит к текучести кадров и снижению производительности труда.
- **Формирование образа врага.** Сворачивание отношений между сторонами конфликта, нарастание враждебности в отношениях между сторонами. Увеличение непродуктивной конкуренции с противоположной стороной конфликта.
- **Придание большего значения победе, чем решению реальной проблемы.** От этого страдает процесс достижения единой цели организации.

Функциональные последствия конфликта — это то позитивное, что можно извлечь при умелом управлении конфликтом. К функциональным последствиям конфликта относятся:

- **Повышение причастности.** Поскольку проблема касается обеих сторон, то ее решение будет способствовать повышению эффективности организации в целом. Таким образом, все стороны конфликта ощущают свою причастность к целям организации в целом.
- **Повышение предрасположенности к сотрудничеству.** Изучение друг друга в процессе конфликта облегчает сотрудничество в будущем.
- **Повышение качества процесса принятия решений.** В процессе конфликта повышается активность в высказывании идей.
- **Повышение альтернативности.** Приобретение в процессе разрешения конфликта навыков формирования альтернатив.

Вопрос 143

КАКИЕ СПОСОБЫ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ КОНФЛИКТОВ СУЩЕСТВУЮТ?

Ответ

Таковыми способами могут быть:

- создание хороших условий деятельности, четкое распределение функций, прав, ответственности, согласование интересов;
- выявление потребностей работников и создание условий для максимального их удовлетворения;

- формирование рабочих групп с учетом личной совместимости, применение адекватного стиля руководства;
- своевременное обнаружение противоречий и разногласий и их разрешение на основе переговоров.

Вопрос 144

ЧТО НАДО ДЕЛАТЬ ДЛЯ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА?

Ответ

Конструктивное разрешение конфликтов предполагает следующие действия и состояния:

- Адекватность восприятия конфликта: достаточно точная, не искаженная личными пристрастиями оценка действий, намерений, позиций обеих сторон конфликта.
- Открытость и эффективность общения (встреча группы лицом к лицу), но без взаимных оскорблений.
- Создание атмосферы взаимного доверия и сотрудничества. Открытость и эффективность общения позволяет избежать недоумов, недосказанности, слухов и т. п. Стороны конфликта начинают искать пути выхода из проблемной ситуации, а это уже предполагает взаимное доверие и сотрудничество.
- Определение существа конфликта. Пошаговый процесс: определение основной проблемы, определение вторичных причин конфликта (повод — истинная причина), поиск путей разрешения конфликта (возможные действия каждой, стороны, общность целей), совместное решение о выходе из конфликта (к обоюдному удовольствию), реализация намеченного совместного способа разрешения конфликта, оценка эффективности усилий, принятых для разрешения конфликта.

Весьма эффективной технологией для разрешения конфликта является использование посредника. В этом случае стороны обращаются не друг к другу, а к третьей стороне, что позволяет сторонам «сохранить лицо». Психологические шаги соперников навстречу друг другу в этом случае означают не взаимные уступки, а декларации о готовности к сотрудничеству. Психологически это удобнее, и возможности разрешений конфликта возрастают. Посредник должен быть независим от сторон конфликта и находиться «над схваткой».

Вопрос 145

ЧТО ТАКОЕ СТРУКТУРНЫЕ МЕТОДЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ?

Ответ

Этих методов — четыре.

1. Разъяснение требований к работе. Чем лучше сотрудники понимают свою задачу и результат, который необходимо получить, тем меньше вероятность конфликта.
2. Координация и интеграция. Этот метод основан на административном ресурсе — возможности административными действиями (приказами, распоряжениями, применением власти) разрешить конфликт.
3. Установление и ориентирование на общеорганизационные комплексные цели.
4. Построение системы вознаграждения, основанной на достижении общеорганизационных целей и/или бесконфликтности.

Вопрос 146

ЧТО ТАКОЕ МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ СТИЛИ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ?

Ответ

Таких стилей известно пять.

1. **Уклонение.** Заключается в том, что человек старается уйти от конфликта. В принципе, можно считать, что это признак мудрости и зрелости личности.
2. **Сглаживание.** Усилия сосредоточиваются на стремлении пробудить командный дух и групповую солидарность, не выпуская вовне признаки конфликта.
3. **Принуждение.** С помощью законной власти или шантажа, запугивания.
4. **Компромисс.** Означает принятие точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Компромисс сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность разрешить конфликт быстро и к обоюдному удовлетворению, что весьма ценится в менеджменте.

5. **Решение проблемы.** Действия по разрешению конфликта по полной программе, решая саму проблему, причем гласно и открыто, привлекая все конфликтующие стороны. Это создает в организации атмосферу искренности.

Вопрос 147

КАК ДОЛЖЕН ДЕЙСТВОВАТЬ МЕНЕДЖЕР, ВНЕДРЯЮЩИЙ ИЗМЕНЕНИЯ?

Ответ

Руководитель, осуществляющий организационные изменения, неизбежно сталкивается с негативным отношением коллектива к таким изменениям. Сотрудники сопротивляются переменам по трем причинам:

- неопределенность;
- ощущение потерь;
- убеждение в негативных последствиях изменений.

Поэтому менеджеру чаще всего приходится сталкиваться с реакцией от робкого неприятия изменений до их откровенного саботажа.

Руководитель, осуществляющий изменения, должен действовать определенным образом. Это модель действий предложена К. Ушаковым в 1996 г.

Следует смириться с тем, что изменение придется навязывать. Навязывание можно трактовать достаточно широко: от предложения реализовать некую сформулированную в общих чертах идею до предоставления точного рецепта деятельности. В любом случае руководителю важно понять поведение людей, которым он предлагает действовать, отказываясь от привычного и, возможно, годами наработанного.

Реакции подчиненных на новые цели и задачи достаточно типичны: каждый человек, оказываясь в ситуации, когда нужно что-то менять, проходит через пять фаз:

- отрицание;
- сопротивление;
- исследование;
- вовлеченность;
- традиционализация.

Фаза отрицания сопровождается со стороны подчиненных ощущением невозможности что-либо сделать, ориентацией на прошлое.

Подчиненные чаще всего выказывают недоумение по поводу изменения, утверждая, что реализация новшества нисколько не улучшит дело. Имеют место попытки действовать по-старому с целью проверить серьезность намерений руководителя.

Руководитель на данном этапе инновации должен давать больше информации: пусть подчиненные привыкают к новой идее. При этом настойчиво, но мягко и тактично давать понять, что изменение обязательно свершится. Стоит игнорировать проявления недовольства, ориентируя подчиненного на будущее, рассказывая, что произойдет, давая время для адаптации.

Фаза сопротивления характеризуется раздражением, отрицанием новизны изменения, депрессией, связанной с невозможностью противостоять давлению руководителя. У некоторых подчиненных развивается чувство личного поражения, связанное с ожиданием действий в новых условиях и невозможности выполнить эти действия как требуется.

Руководитель должен больше слушать, поддерживать колеблющихся, сомневающих. Давать возможность сотрудникам высказывать свои сомнения. Иногда целесообразно пойти на резкое столкновение вплоть до категорического: «Делайте или уходите!»

Фаза исследования характеризуется тем, что подчиненный внутренне согласился с неизбежностью надвигающихся перемен, у него впервые возникает ориентация на будущее. Он начинает пробовать новые формы деятельности, старается вести себя соответствующим образом. Но эта конструктивная позиция может соседствовать с открытым раздражением.

На этом этапе руководителя может захлестнуть обилие идей, возникающих у подчиненных по поводу реализации новшества. Возникает суета, ощущается недостаток концентрации. Нехватка энергии может обернуться тенденцией к затуханию изменений. Руководитель должен поддерживать динамику процесса осмысления изменений. Следует постоянно и энергично следить за процессом, организовывать обсуждения, обмен мнениями, опытом. Идеи руководителя на этом этапе могут восприниматься подчиненными как собственные.

Фаза вовлеченности характеризуется возникновением творческих групп, более точной постановкой целей, идут поиски новых смыслов, развитие первоначальных идей вплоть до их переформулирования. Резко улучшается координация деятельности. Появляется возможность работать над новой идеей совместно.

Фаза традиционализации означает, что новшество и связанные с ним изменения входят в повседневную жизнь, становятся обыденностью, традицией. Дальнейшее развитие системы (социума, коллектива, фирмы) связано с другими изменениями.

Такой образ действий руководителя, осуществляющего организационные изменения, значительно отличается от традиционного поведения лиц, принимающих решение, которые склонны, используя ресурс административно-командной системы, игнорировать убеждение социума и использовать в большей мере принуждение. Вместе с тем поведение руководителя в этой ситуации зависит от фактора времени. При недостатке времени, когда новшество необходимо внедрить как можно быстрее, руководитель вынужден в большей степени использовать административное воздействие на социум.

Это воздействие может проявляться в том, что высшие руководители обеспечивают концентрацию власти в руках лиц, проводящих изменения, передавая им особые полномочия, создавая новые должности. Это способствует изоляции противников изменения и его успеху. Особенно это важно, когда баланс сил не в пользу сторонников изменения.

Раздел 10

ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА

Вопрос 148

ЧТО ТАКОЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВООБЩЕ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА В ЧАСТНОСТИ?

Ответ

Эффективность — универсальная характеристика результативности любой деятельности. Измеряется соотношением результата к затратам на его получение. Эффективность может быть экономической, социальной, технологической, экологической — в общем, любой, если требуется сопоставить затраты и результаты.

Эффективность не следует путать с эффектом. Эффект и эффективность соотносятся так же, как абсолютный и относительный показатели. Эффект может быть выражен такими показателями, как выручка, объем продаж, прибыль, экономия издержек, доля рынка, капитализация бизнеса, курс акций на бирже и т. п. Если эффект отнести к затратам на его получение, также измеренным различными показателями, можно получить различные показатели, характеризующие эффективность.

В отечественной и зарубежной практике используются следующие показатели эффективности Деятельности.

1. Производительность труда — отношение количества произведенной продукции или выполненных трудовых операций (в натуральном или стоимостном выражении) к затраченному на его производство рабочему времени или численности рабочих.
2. Рентабельность продукции — отношение прибыли от продажи продукции к издержкам на ее изготовление (полной себестоимости).
3. Рентабельность производства — отношение прибыли к стоимости основных фондов и оборотных средств; (за период).

4. Фондоотдача основных производственных фондов — отношение объема произведенной продукции или услуг к стоимости основных производственных фондов.
5. Эффективность производства (operations performance) — объем продукции, деленный на суммарные затраты ресурсов организации.
6. Эффективность организации (effectiveness) — степень приближения организации к поставленной цели.

Любой показатель эффективности имеет аналитический смысл только в сравнении с некоторой базой. Такой базой может быть значение показателя эффективности за прошлый период или значение показателя у других организаций (у конкурентов, среднее по отрасли и т. п.).

Если речь заходит об эффективности менеджмента, то надо отметить, что для ее измерения нет общепринятых нормативных показателей. Но исходя из общих представлений об эффективности любой деятельности можно предложить и показатели для измерения эффективности менеджмента.

Вопрос 149

КАКОВЫ КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ?

Ответ

Состав критериев эффективной деятельности менеджмента не является нормативным и может определяться руководством организации самостоятельно.

Ниже приводится пример такого перечня критериев.

1. Наличие стратегических конкурентных преимуществ.
 1. Динамика доли организации на рынке (позитивная или негативная).
 2. Уровень технологии основного производства (по отношению к мировому уровню).
 4. Экономичность организации (динамика рентабельности продукции и услуг, динамика рентабельности производства, динамика производительности труда).
 5. Динамика (позитивная или негативная) инновационности (внешней и внутренней) организации.

6. Динамика капитализации.
7. Уровень качества продукции и услуг (динамика количества рекламаций, уровень лояльности потребителей).
8. Уровень удовлетворенности трудом (уровень динамики условий труда, динамика текучести кадров, возможности для получения образования, динамика конфликтности).

Понятно, что представленные в этом перечне критерии не равновесны. Поодиночке они не могут дать представления об эффективности менеджмента. Возникает проблема интегрирования этих показателей или конструирования методики оценки эффективности менеджмента. Это — предмет серьезного научного исследования.

Вопрос 150

КАКИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ ХАРАКТЕРИЗУЮТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА?

Ответ

Рентабельность менеджмента. Этот показатель показывает, какой процент от затрат на содержание системы управления организации составляет прибыль организации:

$$P_m = \Pi_p : Z_y \cdot 100,$$

где P_m — рентабельность менеджмента, %; Π_p — прибыль организации, руб.; Z_y — затраты на содержание системы управления организации, руб.

Затраты на содержание системы управления организации включают заработную плату менеджеров всех уровней и сотрудников аппарата управления, а также затраты по содержанию функциональных подразделений и служб. В системе бухгалтерского учета на активном синтетическом счете 26 в первом разделе учитываются следующие затраты:

- заработная плата аппарата управления организацией;
- командировки и перемещения;
- содержание охраны;
- прочие расходы (канцелярские, почтово-телеграфные и т. д.).

Эти статьи не в полной мере отражают затраты на содержание системы управления организации, поэтому нуждаются в дополнении. Но если возможности организовать управленческий учет нет, то можно

принять в качестве затрат на содержание системы управления данные по этому счету за вычетом затрат на содержание охраны.

Рост эффективности менеджмента характеризуется положительной динамикой этого показателя. Если рост прибыли организации опережает рост затрат на управление, то можно считать, что это положительный результат деятельности команды менеджеров.

Отдача затрат на управление:

$$O_{\text{зу}} = O_{\text{пу}} : 3 \text{ у'}$$

где $O_{\text{зу}}$ — отдача затрат на содержание системы управления, руб./руб.;
 $O_{\text{пу}}$ — объем произведенной продукции или услуг, руб.

Рост эффективности менеджмента характеризуется положительной динамикой этого показателя. Если рост объема произведенной продукции или услуг организации опережает рост затрат на управление, то можно считать, что это положительный результат деятельности команды менеджеров.

Анализ эффективности менеджмента на основе приведенных показателей заключается в сравнении текущих значений показателя (за анализируемый период) с базовыми значениями (за предыдущий период) по организации или со значениями показателей в организациях аналогичного профиля (отечественных и зарубежных).

Вопрос 151

КАК ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА?

Ответ

Повышение эффективности менеджмента характеризуется повышением эффективности управляемого объекта. Повышение эффективности менеджмента само по себе не является самоцелью, а выступает как результат повышения эффективности организации в целом. Если организация сэкономила ресурсы, повысила объем производства, прибыли, качество продукции и обслуживания, менеджеры организации вправе приписать это к своим заслугам и трактовать успехи организации как свои собственные. Очевидно, что эффективность организации может повыситься за счет факторов, не зависящих от менеджеров (рост экономической конъюнктуры, уход с рынка конкурентов, рост совокупного спроса), но общий рост эффективности организации очень трудно разделить по факторам, зависящим от управления и не зависящим от него.

Тем не менее для повышения эффективности менеджмента менеджеры должны систематически выполнять следующие действия.

1. Совершенствовать организационную структуру.
2. Следить за изменениями во внешней и внутренней среде организации.
3. Обеспечивать условия для роста квалификации сотрудников.
4. Вырабатывать стратегию развития, обеспечивающую долгосрочные конкурентные преимущества организации.
5. Следить за расходами организации, постоянно анализировать их динамику и всячески способствовать их снижению.
6. Обеспечивать использование в производстве и управлении достижения науки и технологии, создавать атмосферу позитивного восприятия инноваций.
7. Разрабатывать эффективную технологию выполнения управленческих процедур.
8. Создавать благоприятный социально-психологический климат в коллективе.
9. Следить за настроениями потребителей, изучать их потребности и ожидания.
10. Формировать совместные ценности в коллективе.

ГЛОССАРИЙ

(Материалы справочно-вспомогательного характера из переводных источников)

Авторитарный руководитель (autocratic leader) — руководитель, имеющий достаточный объем власти, чтобы навязать свою волю исполнителям. В случае необходимости он сделает это не колеблясь.

Адаптивная структура (adaptive structure) — организационная структура, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде и тем самым принципиально отличающаяся от механистической (бюрократической) структуры. Называется также органической структурой.

Адвокат дьявола (devil's advocate) — используемый в процессе принятия решений метод, когда один из участников обсуждения побуждает остальных к переосмыслению подходов к проблеме, к отказу от преждевременного консенсуса или неразумных предположений.

Административные принципы (administrative principles) — одна из областей классического направления менеджмента, приверженцы которых уделяют основное внимание не отдельным сотрудникам, а организации в целом и таким управленческим функциям, как, планирование, организация, управленческая цепочка, координация и контроль производительности труда отдельных сотрудников.

Аппарат (штаб) (staff) подразделения или функционеры, выполняющие некоторые специальные функции и являющиеся в них абсолютно компетентными.

Базисные потребности (основные, первичные) (primary needs) — обычно врожденные потребности, такие как потребность выжить.

Бихевиористский научный подход (behavioral sciences approach) — одна из областей гуманистического менеджмента, предполагающая применение социальных наук (социологии* психологии, антропологии-, экономики) в организационном контексте.

БКГ — Бостонская консультационная группа (*Boston Consulting Group*).

Бюрократические организации (bureaucratic organizations) — одна из областей классического направления менеджмента, в котором основное

внимание уделяется безличному, рациональному управлению посредством четкого определения должностных обязанностей и ответственности сотрудников, ведения формальной отчетности, разделения собственности и управления.

Бюрократия (bureaucracy) — тип организации, для которой характерно специализированное разделение труда, четкая управленческая иерархия, правила и стандарты, показатели оценки работы, принципы найма, основанные на компетентности сотрудника.

Валентность (valency) — ценность или привлекательность полученных результатов для индивида.

Верификация (verification) — подтверждение достоверности чего-либо.

Вертикальная интеграция (vertical integration) в организации выражается в том, что создаются подразделения, формирующие все необходимое для производства конечного продукта внутри организации.

Вертикальная команда (vertical time) — формальная команда, включающая менеджера и его официальных подчиненных в соответствии с командной цепочкой организации.

Вертикальное разделение труда (vertical division of labor) — разделение и координация усилий и выполнения составляющих работу компонентов (управление и производство). Вертикальное разделение труда создает уровни управления.

Взятка (bribery) — вознаграждение за злоупотребление служебным положением со стороны взяткополучателя в пользу взяткодателя.

Виноградная лоза (grapevine) — неформальная, объединяющая всех сотрудников организации коммуникативная сеть.

Власть (power) — возможность действовать или способность воздействовать на ситуацию или поведение других людей.

Влияние (influence) — поведение какого-либо человека, которое изменяет отношение и чувства к нему других людей.

Внешнее вознаграждение (extrinsic reward) — все, что в рамках мотивации имеет ценность для сотрудника организации и может быть предложено ему в качестве стимула к работе: заработная плата, социальный пакет, престижное помещение для работы и т. п.

Внешняя траектория контроля (external locus of control) — убежденность сотрудника в том, что будущее находится вне сферы его контроля, определяется скорее внешними силами.

Внутреннее вознаграждение (intrinsic reward) — ценности, приписываемые человеком процессу совершения работы, например удовлет-

ворение от достижения поставленных целей. Внутреннее вознаграждение удовлетворяет потребности высшего порядка.

Внутренняя траектория контроля (internal locus of control) — убеждение сотрудника в том, что будущее находится в его руках и что внешние силы не могут серьезно повлиять на него.

Вторичные потребности (secondary needs) — потребности, имеющие психосоциальную природу, такие как оценка, привязанность, власть.

Высокая структура (tall structure) — управленческая структура, характеризующаяся низкой нормой управляемости и большим числом иерархических уровней.

Герой (hero) — человек, олицетворяющий собой дела, подвиги, характер или атрибуты корпоративной культуры.

Гигиенические факторы (hygiene factors) — согласно двухфакторной теории Герцберга, это факторы, лежащие в среде, окружающей сферу деятельности человека. Их отсутствие может вызвать неудовлетворенность, но не может активно мотивировать поведение.

Гомогенность (homogeneity) — одна из возможных ошибок в оценке, когда все сотрудники получают от проверяющего одну и ту же оценку, даже если показатели труда существенно различаются.

Горизонтальное разделение труда (horizontal division of labor) — разделение работы в организации на составляющие компоненты.

Делегирование (delegation) — процесс передачи менеджерами властных полномочий и ответственности сотрудникам, занимающим позиции на нижележащих уровнях иерархии.

Департаментализация (departmentalization) — процесс деления организации на отдельные блоки (отделения, отделы, секторы).

Дерево решений (decision tree) — схематическое представление сложного процесса принятия решения по какой-либо задаче.

Децентрализация (decentralization) — смещение властных полномочий по принятию решений в направлении нижних уровней организации.

Децентрализованный контроль (decentralized control) — основывается на социальных ценностях, традициях, общих для сотрудников воззрениях и доверии, способствующих формированию приверженности сотрудников целям организации.

Диверсификация — расширение сферы деятельности с точки зрения производимой продукции и предоставляемых услуг.

Дивизиональная структура (divisional structure) — организационная структура, при которой в качестве основного критерия объединения в отдел выступает выпускаемая продукция.

Дистанция власти (power distance) — степень, в которой члены общества принимают как должное неравенство властных полномочий различных государственных институтов, организации, людей.

Дисфункциональные последствия конфликта (dysfunctional conflict) — приводят к уменьшению степени удовлетворенности работой, ослаблению сотрудничества между группами, снижению эффективности деятельности организации.

Должностные инструкции (job description) — краткое изложение основных задач, требующихся навыков и полномочий различных должностей в организации.

Единомыслие (groupthink) — тенденция подавления отдельной личностью своих действительных взглядов на какое-нибудь явление, с тем, чтобы не нарушать гармонию группы.

Единоначалие (unity of command) — принцип построения организации, согласно которому подчиненный должен принимать полномочия только от одного начальника и быть ответственным только перед ним.

Женственность (феминизм) (femininity) — культурная ориентация на устойчивые человеческие взаимоотношения, совместную работу групповое принятие решений, высокое качество жизни.

Жизненный цикл организации (organization life cycle) — прохождение организацией стадий эволюционного развития (рождение, юность, средний возраст, зрелость).

Закон эффекта (law of effect) — концепция теории мотивации, согласно которой люди стремятся повторять тип Доведения, позволяющий по их оценкам, удовлетворить их потребности и избегать поведения такого типа, которое не приводит к удовлетворению потребностей.

Законная (легитимная) власть (legitimate power) — власть, проистекающая из официальной должности менеджера и сопряженных с ней полномочий.

Иерархическая структура (tall structure) — организационная структура, характеризующаяся многоуровневым правлением и незначительным объемом управления на каждом уровне. Процесс создания иерархии

называется скалярным процессом (от лат. *scalaris* — лестничный, ступенчатый).

Имитация (simulation) — процесс разработки модели реальной ситуации выполнения экспериментов с целью понять, как будет реально изменяться ситуация.

Интеграция (integration) — процесс объединения усилий различных подсистем (подразделений) для достижения целей организации.

Интерактивная группа (interactive group) — форма группового принятия решений, когда выбор осуществляется во время встречи имеющих конкретную задачу и цели сотрудников.

Интерактивный руководитель (interactive leader) — руководитель, уделяющий большое внимание достижению консенсуса, участию в работе всех членов коллектива, их взаимодействию и взаимопониманию.

Канал связи (channel) — применительно к обмену информацией — средство передачи информации: письменной, устной, формальной, неформальной, пригодной для электронных средств связи.

Классическая школа управления (classical school of management) — подход к управлению, сложившийся на раннем этапе и основанный на идентификации общих принципов для их рационального использования в организации. Теоретики классической школы полагали, что можно отыскать лучшую систему организации путем определения основных функций данного бизнеса.

Команда вертикальная (vertical team) — формальная команда, включающая в себя менеджера и его официальных подчиненных в соответствии командной цепочкой организации.

Команда горизонтальная (horizontal team) — формальная команда, состоящая из работников примерно одного и того же уровня, но из разных отделов.

Коммуникации (Communication) — процесс, в ходе которого два человека или более обмениваются информацией и осознают получаемую информацию, цель которого состоит в мотивировании определенного поведения или воздействия на него.

Компенсационная справедливость (compensatory justice) - концепция, утверждающая, что ответственная сторона обязана возместить пострадавшим от ее действий людям причиненный ущерб. Более того, люди не должны нести ответственность за события, которые лежат вне сферы их контроля.

Конкурентоспособность (competitiveness) — способность делать что-либо лучше, чем другие.

Контроль (controlling) — управленческая функция, предполагающая наблюдение за действиями сотрудников, точным следованием организации по выбранному курсу и достижением поставленных целей, а также внесением необходимых корректив.

Конфликт (conflict) — несогласие между двумя или более сторонами (лицами или группами), когда каждая сторона старается сделать так, чтобы были приняты именно ее взгляды или цели, и помешать другой стороне сделать то же самое.

Концепция справедливости (justice approach) — этическая концепция, утверждающая, что этически корректное решение должно основываться на принципах равенства, честности и непредвзятости.

Критический путь (critical path) — самая длительная последовательность событий при выполнении проекта. Последовательность событий, обеспечивающая завершение проекта в возможно кратчайшие сроки.

Кружок качества (quality circle) — группа сотрудников, которые на добровольных началах собираются для обсуждения проблем качества и выработки идей по повышению качества.

Культура (culture) — набор базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми членами организации.

Культура высокого контекста (high-context culture) — культура, в которой основная цель коммуникаций состоит в создании социальных взаимоотношений.

Культура низкого контекста (low-context culture) — культура, в которой основная цель коммуникаций состоит в обмене фактами и информацией.

Культурный разрыв (culture gap) — различия между желаемыми и фактическими культурными нормами и ценностями в организации.

Либеральный руководитель (laissez-faire leader) — руководитель, который дает своим подчиненным почти полную свободу в выборе рабочих задач и контроле за своей работой.

Лидерство (руководство) (leading) — управленческая функция, предполагающая использование влияния менеджера для мотивации сотрудников к достижению целей организации.

Линейные властные полномочия (line authority) — форма властных полномочий, означающая, что менеджеры имеют формальное право

управлять и контролировать действия непосредственных подчиненных.

Линейные полномочия (line authority) — полномочия, которые передаются от начальника к подчиненному и далее другим подчиненным. Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организации.

Масштаб отклонений (range of deviation) — заранее установленная величина, на которую реально достигнутые результаты могут отличаться от запланированных; при этом не требуется принятия мер для корректировки.

Матричная организация (matrix organization) — тип адаптивной структуры, в которой члены Сформированной группы несут ответственность за свою деятельность и перед руководителем конкретного проекта, и перед руководителем отдела, где они работают постоянно.

Менеджмент (management) — эффективное и производительное достижение целей организации посредством планирования, организации, лидерства (руководства) и контроля над ресурсами организации.

Механистическая структура (mechanistic structure) — традиционно-бюрократическая форма организации в противоположность органической, или адаптивной, структуре.

Миссия (mission) — в планировании основная общая цель или задача организации.

Модель (model) — представление предмета, системы или идеи в форме, отличной от формы целого, т. е. самого предмета. Модели играют полезную роль, поскольку упрощают реальность и тем самым облегчают возможность увидеть внутренние соотношения.

Модель Портера—Лоулера (Porter-Lawler model) — ситуационная теория мотивации, объединяющая элементы теории ожиданий и теории справедливости. Включает пять переменных: усилия, ожидания, результативность, вознаграждение, удовлетворение.

Модель принятия решений Врума—Йеттона (Vroom-Jetton leadership decision model) — вероятностная модель руководства, делающая упор на процессе принятия решений и определяющая пять типов руководства, образующих непрерывный континуум: от автократического до демократического.

Модель Хоманса (Romans model) — теория группового поведения, помогающая объяснить, как в рабочей обстановке образуются неформальные группы, которые влияют на поведение людей во время работы. Ее элементами являются взаимодействие, чувства и действия.

Мотиваторы (motivators) — в двухфакторной теории Герцберга это факторы мотивации, которые в отличие от гигиенических факторов проистекают из сущности самой работы.

Мотивация (motivating) — процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации.

Мужественность (маскулинность) (masculinity) — определяемое культурой стремление членов общества или организации к достижениям, проявлениям героизма, уверенности в себе, высоким результатам труда и материальному успеху.

Мультипликативная защита (multiple advocacy) — используемый в процессе принятия решений метод, когда мнение меньшинства и непопулярные точки зрения должны отстаивать наиболее влиятельные сотрудники.

Невербальные коммуникации (nonverbal communication) — сообщения, которые выражаются не словами, а действиями или поведением людей.

Нейтрализаторы (neutralizer) — ситуационные переменные, препятствующие демонстрации лидером определенных образцов поведения.

Неприятие неопределенности (uncertainty avoidance) — ценностная характеристика, отражающая степень неприятия членами общества неоднозначности и двусмысленности, выражающейся в чувствах дискомфорта, тревоги, неуверенности, а значит, стремлении к определенности и стабильности.

Неформальная организация (informal organization) — спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели.

Нимбовая ошибка (halo error) — один из типов ошибочных оценок, когда сотрудник получает одинаковые оценки по всем показателям, даже если в действительности его работа по некоторым аспектам не так хороша или плоха, как по другим.

Норма управляемости или объем управления (span of management) — число сотрудников, непосредственно подотчетных менеджеру; определяет степень, в которой руководитель отслеживает действия подчиненных.

Обратная связь (feedback) — реакция на сообщение, которая помогает отправителю, источнику информации, определить, воспринята ли отправленная им информация.

Обучающаяся организация (learning organization) — организация, в которой каждый сотрудник вовлечен в решение возникающих проблем, побуждающая всех своих сотрудников к непрерывному, основанному на

накопленном опыте совершенствованию профессионального мастерства и саморазвитию.

Обязательные согласования (compulsory consultation) — форма административных полномочий, когда линейные руководители обязаны обсуждать вопросы с подчиненными, прежде чем предпринять действия или представить предложение высшему руководству («посоветоваться с народом»).

Операционный менеджмент (operations management) — формально определяется как поле деятельности менеджеров в области производства продукции и услуг, что предполагает использование методов и приемов решения производственных проблем.

Организационная структура (structure, organizational) — логические соотношения уровней управления и функциональных областей, построенные таким образом, чтобы обеспечить эффективное достижение целей.

Организация формальная (organization, formal) — группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.

Органическая структура (organic structure) — свободно развивающаяся организационная структура, деятельность которой регламентируется ограниченным сводом правил и требований, в которой менеджмент стимулирует командную работу, а процесс принятия решений децентрализован.

Ответственность (responsibility) — обязательство выполнять задания и обеспечивать их удовлетворительное завершение.

Патернализм (от лат. *pater* — отец) — предполагает хорошее поведение и послушание со стороны сотрудников («дети») и справедливую строгость, заботу и мудрое наставничество со стороны менеджера («отец»).

Планирование (planning) — процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения.

Плоская структура (short structure) — структура организации, характеризующаяся малым числом уровней управления и широким объемом управления.

Поведение, ориентированное на контроль (control-oriented behavior) — стремление сотрудников вкладывать больше усилий в те области де-

ятельности, которые контролируются и проверяются руководством, и пренебрегать деятельностью в тех областях, которые объектом пристального внимания не являются.

Подразделение (subunit) — формальная группа в организации, отвечающая за выполнение конкретного набора задач для организации в целом.

Политика (policy) — общие ориентиры для действий и принятия решений, которые облегчают достижение целей.

Портфельная стратегия (portfolio strategy) — разновидность стратегии корпоративного уровня, предполагающая наличие у компании нескольких бизнес-единиц и товарных линий, логически дополняющих друг друга, что позволяет ей воспользоваться синергетическим эффектом и конкурентными преимуществами.

Потребности (needs) — психологический или физиологический дефицит чего-либо, отраженный в восприятии человека.

Правила (rules) — точное определение того, что следует делать в конкретной уникальной ситуации.

Предания (story) — основанные на происходивших в компании реальных событиях, часто повторяемые повествования, известные всем сотрудникам организации

Принцип исключений (exception principle) — концепция, согласно которой только значительные отклонения от стандартов и правил должны побуждать срабатывать систему контроля.

Принцип соответствия (parity principle) принцип, согласно которому руководство должно делегировать сотруднику достаточно полномочий, чтобы он был в состоянии выполнять те задачи, за которые несет ответственность.

Принцип «фрустрация—регрессия» (frustration-regression principle) — идея, в соответствии с которой в случае, если удовлетворить потребность высокого уровня не удастся, у сотрудника может произойти возврат к уже насыщенной потребности более низкого уровня.

Проактивные действия (proactive response) — компания берет на себя инициативу в социальных вопросах, самостоятельно идентифицирует общественные интересы и действует, не дожидаясь давления со стороны заинтересованных групп.

Прогнозирование (forecasting) — метод планирования, в котором предсказание будущего опирается на накопленный опыт и текущие предположения относительно будущего.

Проектная организационная структура (project organization) — временная организационная структура, созданная для достижения конкретной, четко очерченной цели.

Производительность (efficiency) — использование минимального объема ресурсов для производства данного объема продукции или получения определенного результата.

Процедурная справедливость (procedural justice) — концепция, в соответствии с которой администрирование должно основываться на четких, понятных, постоянно и непредвзято проводимых в жизнь правилах.

Процессный подход к управлению (process approach to management) — подход к управленческой теории, основывающийся на концепции, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций.

Процесс управления (management process) — общий объем непрерывных взаимосвязанных действий или функций.

Разумная вера (rational faith) — влияние, основанное на вере исполнителя в то, что оказывающий влияние имеет соответствующий опыт. Знания руководителя принимаются на веру.

Распределительная справедливость (distributive justice) — концепция, предполагающая, что отношение менеджера к подчиненным основывается на объективных критериях, характеристиках, нормах, обычаях и ценностях населения страны, в которой оперирует организация; если решение относится к подобным друг другу индивидам, оно должно в равной степени распространяться на одного и другого.

Региональная организационная структура (territorial departmental form) — тип дивизиональной структуры, в которой используется географический принцип построения.

Реинжиниринг (reengineering) — радикальная перестройка бизнес-процессов организации, цель которой состоит в достижении более высоких показателей качества продукции и уровня обслуживания, снижении издержек, когда основной акцент переносится на процессы, а не функции; нередко выражается в отказе от вертикальной структуры и формировании команд.

Референтная власть (referent power) — возникает вследствие личных качеств руководителя, благодаря которым его выделяют и уважают, восхищаются и хотят быть на него похожим.

Руководители низового звена (линейные\ супервайзеры) (supervisors) — руководители в организации на уровне, находящемся непосредственно над уровнем неуправленческого персонала.

Селективное восприятие (perceptual selectivity) — отбор людьми из всего комплекса явлений лишь некоторых, привлекающих внимание объектов и раздражителей.

Семантика (semantics) — изучение способа использования слов и передаваемых ими значений.

Сервисный руководитель (servant leader) — руководитель, который действует как бы на двух уровнях: служит достижению целей и потребностей подчиненных и реализации общей цели или задачи организации в целом.

Сетевая структура (network structure) — организационная структура, в соответствии с которой компания дезагрегирует свои основные функции отдельным, работающим по контрактам фирмам, в качестве брокера (посредника) которых выступает небольшая головная организация.

Сетка управления (managerial grid) — двухразмерный подход к оценке эффективности руководства. Согласно этому подходу, в руководстве различаются пять основных стилей: вертикальная ось сетки представляет «заботу о людях», а горизонтальная — заботу о человеке.

Система (system) — единство, состоящее из взаимозависимых частей, каждая из которых приносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого. Организации считаются открытыми системами, потому что динамично взаимодействуют с внешней средой.

Система обратной связи (feedback system) — в управлении любой механизм, обеспечивающий получение данных о результатах, которые могут быть использованы руководителями для корректировки отклонений от намеченного плана.

Ситуационная теория мотивации (process theory of motivation) — модель мотивации, основанная на предположении, что поведение человека является функцией не только его потребностей, но и восприятия им той или иной ситуации и возможных результатов выбора того или иного типа поведения.

Ситуационный подход (contingency approach) — модель руководства, в которой рассматриваются взаимосвязи стилей лидерства и сложившейся в организации ситуации.

Содержательные теории мотивации (content theory of motivation) — теория мотивации, основанная на попытке определить в первую очередь те потребности, которые заставляют людей действовать. К числу таких теорий относятся теории А. Маслоу, Ф. Герцберга и Д. Мак-Клелланда.

Социокультурные факторы (sociocultural factors) — установки, жизненные ценности и традиции. Должны учитываться в менеджменте (например, патернализм, приверженность справедливости, чинопочи-

тание, тендерная дискриминация, приверженность иерархичности, единомыслие).

Социотехническая система (sociotechnical system) — система, представляющая людей и технологические компоненты. Все формальные организации представляют собой социотехнические системы.

Справедливость (equity) — ситуация, возникающая, когда соотношение индивидуального выхода и входа сотрудника примерно равно пропорции входов и выходов коллег.

Стиль руководства (leadership style) — обобщенные виды поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей (демократический, автократический, либеральный).

Стратегия (strategy) — общий, всесторонний план достижения целей.

Субституты (substitute) — ситуационные переменные, которые делают ненужным или излишним руководство менеджера.

Теория жизненного цикла (life cycle theory) — ситуационная теория поведения руководителей, основанная на концепции, согласно которой наиболее эффективное поведение достигается тогда, когда оно меняется в зависимости от «зрелости» подчиненных, т. е. от их способности взять на себя ответственность, от их стремления достичь каких-либо целей, уровня их образования и качества профессиональной подготовки.

Теория X (theory X) — термин Дугласа Мак-Грегора, относящийся к оценке автократического руководителя. Такой руководитель считает, что люди не любят работать, лишены всякого честолюбия, предпочитают, чтобы ими руководили, хотят защищенности. Главный вывод — людей надо принуждать работать.

Теория Y (theory Y) — термин Дугласа Мак-Грегора. В соответствии с этой теорией при определенных условиях люди будут стремиться к работе, тогда как преданность целям организации является функцией вознаграждений, связанных с достижением цели. Согласно этой теории, большая часть населения обладает творческим потенциалом.

Теория Z (theory Z) — концепция менеджмента, объединяющая японские и североамериканские методы управления.

Теория ожидания (expectancy theory) — наличие у человека активных потребностей не является единственным и достаточным условием мотивации на достижение какой-либо цели. Человек должен ожидать при этом, что его действия обязательно приведут к достижению этой цели.

Теория справедливости (equity theory) — ситуационная теория мотивации, согласно которой люди субъективным образом определяют отношение ожидаемого поощрения к затраченным для этого усилиям и сопоставляют полученное отношение с отношениями, получаемыми другими людьми, выполняющими аналогичную работу.

Технология (technology) — любое средство преобразования исходных материалов, будь то люди, информация или физические материалы для получения желаемых продукции или услуг.

Управление по целям (management by objectives MBO) — метод планирования, предусматривающий определение менеджерами и сотрудниками целей для каждого отдела, проекта и работника, используемых для наблюдения за последующими результатами деятельности организации.

Фильтрация (filtering) — тенденция искажения сообщений по мере их движения вверх, вниз или на каком-либо уровне в пределах организации.

Формальная группа (formalgroup) — группа, специально сформированная руководством посредством организационного процесса. Ее целью обычно бывает выполнение какого-либо конкретного задания.

Функциональная организационная структура (functional departmentation) — тип организационной структуры, построенной в соответствии с видами работ, выполняемых отдельными подразделениями.

Функциональные области (functional areas) — области деятельности, в которых функционируют подразделения в интересах организации в целом. Сюда относятся маркетинг, производство, обучение кадров, планирование финансовых ресурсов.

Функциональные полномочия (functional authority) — форма административных полномочий, при которой персонал может начать действия по указаниям руководителя, но может также и наложить на них вето в пределах своей компетенции.

Харизма (charisma) — влияние, основанное на свойствах личности руководителя или его способности привлекать сторонников.

Хоторнский эксперимент (Hawthorne experiments) — эксперимент, проводившийся во второй половине 20-х гг. XX в. на заводе Хоторна в Чикаго Элтоном Мэйо. Эксперименты показали, что поведенческие факторы и взаимоотношения в коллективе оказывают на производительность труда не меньшее влияние, чем гигиенические условия труда (освещенность, температура воздуха, заработная плата и т. п.). Результаты хоторнских экспериментов имели очень важное значение для развития теории менеджмента и становления школы человеческих отношений.

Цели (objectives) — в организации это конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых хотела бы добиться группа, работая вместе. Формальные организации определяют цели через процесс планирования.

Цель (goal) — желаемое состояние будущего, достичь которого пытается организация

Централизация (centralization) — условие, при котором право принимать наиболее важные решения остается за высшими уровнями управления.

Цепь команд (chain of command) — иерархия уровней управления, создаваемая делегированием полномочий для осуществления вертикального разделения координированных усилий. Известна также как «скалярная подчиненность», «скалярная цепь».

Четыре системы Лайкерта (Likerts four systems) — постулат Рэнсиса Лайкерта, согласно которому существует четыре системы управленческого стиля: диктаторски-авторитарный, благосклонно авторитарный, консультативно-демократический и вовлечено-демократический.

Школа науки, управления (management science school, MS) — подход к управлению, для которого характерно применение научного метода, моделей и системной ориентации. Иногда называется количественным подходом.

Школа научного управления (scientific management school) — первый формальный подход к управлению. Основан на том, что ручной труд может быть измерен, переупорядочен через наблюдения, замеры, логику и анализ так, чтобы он стал более эффективным.

Школа поведенческих бихевиористических наук (behavioral science school) — концептуальный подход к управлению, который вырос из движения за человеческие отношения. Это движение сложилось после Второй мировой войны и основано на передовых концепциях психологии и социологии. Поведенческая школа занималась тем, что помогала сотрудникам полностью реализовать свой потенциал, применяя концепции поведенческих наук к проектированию организаций и управлению ими, повышая тем самым их эффективность.

Школа человеческих отношений (human relations school) — исторически существовавший концептуальный подход, в центре которого находится человеческий фактор, включающий и отношения между людьми в процессе работы. Известными исследователями этого направления были Мэри Паркер Фоллет и Элтон Мэйо.

Экспертная власть (expert power) — власть, возникающая вследствие высоких профессиональных знаний руководителя, его компетенции.

Эмпатия (empathy) — личностная аналогия, способность представить себя рассматриваемым объектом, чтобы оценить испытываемые им воздействия. В менеджменте проявляется как внимание к чувствам других людей (например, при разрешении конфликта, при ведении переговоров или в вопросе выбора одежды для деловой встречи).

Эталонная власть (referent power) — влияние, основанное на личных свойствах оказывающего влияние. Такое воздействие приводит к тому, что исполнитель тянется к руководителю или даже отождествляет себя с ним.

Эффект Хоторна (Hawthorne effect) — условие, в котором новизна, интерес к эксперименту или повышение внимания к исследуемому вопросу приводят к искажению, слишком благоприятному результату во время эксперимента.

Эффективность организации (efficiency organizational) — степень ее приближения к поставленной цели, которая показывает, насколько организация преуспела в выполнении своих функций.

Эффективность производства (operations performance) — рыночная стоимость произведенной продукции, деленная на суммарные затраты ресурсов организации.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная

1. *Дафт Р.* Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2006. - 864 с.
2. *Мескон М.Х. Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / Пер. с англ. - М.: Дело, 2005. - 720 с.
3. *Цветков А. Н., Пужаев А. В., Салимьянова И. Г., Федулова Е. В.* Менеджмент: Учеб.-метод. пособие. — СПб.: СПбГИЭУ, 2004. — 52 с.

Дополнительная

1. *Акофф Р.* Акофф о менеджменте / Пер. с англ.; Под ред. Л. А. Волковой - СПб.: Питер, 2002. - 448 с.
2. *Тьетар Р. А.* Менеджмент / Пер с фр.; Под ред. Д. О. Ямпольской. — СПб.: ИД «Нева», 2003.
3. *Шелдрейк Дж.* Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Пер. с англ.; Под ред. В. А. Спивака. — СПб.: Питер, 2001. — 352 с.