

ХАРЬКОВСКАЯ НАЦИОНАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ
ГОРОДСКОГО ХОЗЯЙСТВА

В.И. ОСПИЩЕВ

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие для организации самостоятельной
работы студентов

*(для всех форм обучения по направлению подготовки
6.070101 «Транспортные технологии» по видам транспорта)*

Харьков
Издательство «ФОРТ»
2010

УДК 65.012.32(075.8)

ББК 65.290-2я73

О–75

Оспицев Вячеслав Иванович



В 1971г. окончил Киевский институт народного хозяйства им. Д.С.Коротченко по специальности экономика и планирование материально-технического снабжения.

Прошёл в 1988году очную переподготовку на факультете организаторов промышленного производства и строительства при Белорусском государственном институте народного хозяйства им. В.В.Куйбышева.

В 1996 году защитил кандидатскую диссертацию по специальности 08.06.01 на тему «Экономика и управление производственными запасами предприятий».

В 1998 году присвоено учёное звание доцента кафедры военного менеджмента.

С сентября 2009 года по настоящее время работает на должности доцента кафедры менеджмента и маркетинга в Харьковской национальной академии городского хозяйства (ХНАГХ).

Является членом Украинской логистической ассоциации (ЛА).

За период с 1980 по июль 2009 года опубликовано в Украине и России более 80 научно-методических работ (наиболее значимые учебные пособия: «Введение к специальности «Логистика», «Основы маркетинга», «Исследование операций», «Основы менеджмента» «Анализ эффективности логистических систем» и др.) Круг научных интересов: вопросы управления совокупными запасами, проблемы утилизации твёрдых бытовых отходов.

С 2006г депутат Московского в г.Харькове Совета.

В учебном пособии изложены теоретические основы менеджмента. Для закрепления знаний предлагаются практические работы и тесты, а для самоконтроля студентам дается ключ правильных ответов.

Учебное пособие необходимо для студентов всех форм обучения, в том числе иностранных, а также может быть полезным для преподавателей, слушателей системы повышения квалификации и переподготовки кадров, менеджерам, предпринимателям и всем, кто интересуется наукой менеджмент.

© Оспицев В.И., 2010

© Издательство «Форт», 2010

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
Тема 1. АНАЛИЗ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ	13
1.1. Общие положения	13
1.2. Сбор необходимой информации	15
1.3. Общие понятия о процессе управления	18
1.4. Сбор информации о процессах	19
Тема 2. ПЛАНИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ	26
Введение	26
2.1. Виды планирования в менеджменте	26
2.2. Этапы стратегического планирования	31
2.3. Базовые стратегии	36
2.4. Тактическое планирование	37
2.5. Оперативное планирование	39
2.6. Задачи бизнес-планирования	54
2.7. Составление бизнес-плана	58
Практикум	70
Тема 3. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ	77
Введение	77
3.1. Основные законы организации	77
3.2. Классификация организаций	79
3.3. Общие черты организаций	88
3.4. Типы организаций в Украине	90
3.5. Организация как открытая система	96
3.6. Общие характеристики внешней среды организации	99
Практикум	102
Тема 4. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ	112
Введение	112
4.1. Понятие мотивации	112
4.2. Содержательный подход в мотивации	118
4.3. Процессный подход в мотивировании	125
4.4. Средства мотивированного влияния	130
Тема 5. ЛИДЕРСТВО И РУКОВОДСТВО ПРЕДПРИЯТИЕМ ..	147
Введение	147
5.1. Власть и влияние	147
5.2. Формы влияния и власти	150
5.3. Типология стилей руководства	157
5.4. Лидерство. Суть лидерства	162
5.5. Теории лидерства	166
Практикум	176

Тема 6. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ	186
6.1. Суть управленческих решений	186
6.2. Факторы, влияющие на процесс принятия	187
управленческих решений	187
6.3. Основные подходы к принятию решений	189
6.4. Достижение американского и японского менеджмента	191
в отрасли принятия и обеспечения исполнения	191
управленческих решений	191
6.5. Суть оптимизации решений в менеджменте	196
и содержание «науки управления»	196
6.6. Моделирование.	199
6.7. Методы прогнозирования	200
Практикум	202
ТЕСТЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО ПРОМЕЖУТОЧ-	
НОГО ТЕСТИРОВАНИЯ И ПРИЕМА ЭКЗАМЕНОВ	
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА»	207
КЛЮЧ ПРАВИЛЬНЫХ ОТВЕТОВ НА ТЕСТЫ	228
РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА	229

ВВЕДЕНИЕ

«Генерирование человеческой энергии и ее направление является задачей менеджмента.»

Питер Ф. Друкер – автор современной концепции менеджмента

Изучение нормативной дисциплины «Основы менеджмента» предусмотрено образовательно-профессиональной программой подготовки бакалавра всех форм обучения специальности 6070101 «Транспортные технологии».

Содержание учебного пособия предусматривает приобретение студентами теоретических и практических навыков в управлении организациями различных форм собственности и различной правовой формы с учетом специфики их функционирования в условиях рынка.

Дисциплина «Основы менеджмента» базируется на знаниях по таким нормативным дисциплинам, как «Основы экономической теории», «Микроэкономика», «Макроэкономика», «Исследование операций», «Основы маркетинга», и др.

Основной целью преподавания дисциплины «Основы менеджмента» является формирование у будущих инженеров транспорта и различных менеджеров современного управленческого мышления, понимания концептуальных основ системного управления организациями; приобретение умений анализа внутренней и внешней среды, принятия адекватных решений.

Предметом учебной дисциплины «Основы менеджмента» являются теоретические, экономические, математические, информационные и психологические аспекты организации, осуществления и оценки эффективности управленческой деятельности.

Дисциплина имеет целью: научить студентов основам теории менеджмента, пониманию процессов и функций управления, принципам и методам управления трудовыми коллективами в условиях формирования рыночной экономики, сформировать современное экономическое мышление, вооружить знаниями и навыками управленческой деятельности будущих специалистов.

В результате изучения дисциплины студент должен

ЗНАТЬ:

1. Теорию и методологические основы управления в условиях рынка (фундаментальный).

2. Функции и методы управления (ознакомительно-ориентировочный).

3. Методы и модели принятия управленческих решений (прикладной творческий).

4. Психологию управления, теорию руководства и лидерства (ознакомительно-ориентировочный).

5. Организацию управленческой деятельности в организациях, особенности работы менеджеров (прикладной творческий).

УМЕТЬ:

1. Разрабатывать организационные структуры управления (репродуктивный).

2. Реализовывать основные методы управления, выбирать наиболее эффективные методы управления в конкретных условиях и ситуациях (творческий).

3. Разрабатывать, принимать и реализовывать управленческие решения (алгоритмический).

4. Организовывать работу коллектива, проводить служебные совещания и деловое общение (творческий).

5. Оборудовать рабочие места, работать с современными средствами офисной техники (алгоритмический).

Потребность в науке о менеджменте появилась в конце XIX – начале XX в. и была обусловлена появлением машинного производства. Именно тогда начали формироваться крупные предприятия, на которых работали десятки, сотни и даже тысячи людей. В связи с этим возникли проблемы планирования их деятельности, организации рабочих мест, создания эффективной системы стимулирования работников, разработки технологических процессов, обеспечения точного учета, контроля и т.п. Именно развитие машинного производства обусловило необходимость исследования экономистами, социологами, психологами и технологами закономерностей управления людьми, определения тенденций развития производственно-хозяйственной деятельности под действием управленческого влияния, разработки стандартных положений, инструкций и т.п. В процессе этих научных исследований были сформулированы первые принципиальные положения, выработаны механизмы и рекомендации по управлению производственно-хозяйственной деятельностью.

Первый этап в развитии управленческой мысли получил название научного управления.

1. Научное управление (1885–1920).

Наиболее тесно связано с работами Ф. Тейлора, Фрэнка и Лилии Гилберт и Генри Гантта.

Эти творцы школы научного управления думали, что, используя наблюдения, измерения, логику и анализ, можно усовершенствовать множество операций ручного труда, для того, чтобы добиться более эффективного их использования.

В 1911 г. вышла книга Ф. Тейлора «Принципы научного управления». Она положила начало науке управления как самостоятельной отрасли научных исследований и практической деятельности. Автор разработал ряд методов научной организации труда. Так, при выполнении операций применялось премирование работников с целью их поощрения к повышению производительности труда и увеличения объема производства.

Тейлор и его современники фактически признавали, что работа по управлению – это определенная специальность. Организация в целом выигрывает, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает наиболее успешно. Этот подход резко отличался от старой системы, при которой рабочие сами планировали свою работу.

Научное управление не пренебрегало человеческим фактором. Важным вкладом этой школы в развитие научного управления было систематическое использование стимулирования с целью заинтересованности работников в повышении производительности и увеличении объемов производства.

Концепция научного управления стала серьезным переломным этапом, благодаря которому управление начало широко признаваться как самостоятельная отрасль научных исследований. Впервые руководители, практики и ученые увидели, что методы и подходы, излагавшиеся в науке и технике, могут быть эффективно использованы в практике достижения целей организации.

2. Классическая или административная школа в управлении (1920–1950).

Появление этой школы связывают с именами А. Файоля, Л. Урвика, Д. Мунл. А. Файоль руководил крупной французской компанией по добыче угля. Л. Урвик был консультантом по вопро-

сам управления в Англии. Д. Мунл работал под началом Альфреда П. Слоуна в компании «Дженерал Моторс».

Школа административного управления базировалась на разработке и использовании универсальных принципов и функций управления предприятием, таких как структура производства, разделение труда, централизация, инициатива, планирование, дисциплина, система поощрений, подчиненность личных интересов общему.

Целью классической школы было создание универсальных принципов управления. При этом исходили из идеи, что соблюдение этих принципов бесспорно обеспечит успех организации.

3. Школа человеческих отношений (1930–1950).

Движение за человеческие отношения зародилось в ответ на неспособность полностью осознать значение человеческого фактора как основного элемента эффективности организации. Это движение было реакцией на недостатки классического подхода. Поэтому школу человеческих отношений иногда называют неоклассической школой.

Ученых Мэри Паркер Фоллетт и Элтона Мэйо можно назвать наибольшими авторитетами в развитии школы человеческих отношений в управлении.

Знаменитые эксперименты Мэйо открыли новое направление в теории управления. Мэйо доказал, что четко разработанные рабочие операции и высокая заработная плата не всегда приводят к повышению производительности труда. Иногда работники реагировали значительно сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желание руководства и материальные стимулы. Более поздние исследования, проведенные Абрахамом Маслоу и другими психологами, помогли понять причины этого явления.

Исследователи психологической школы считали, что если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности их будет расти, а это приведет к повышению производительности. Они рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, содержащие более эффективные действия непосредственно руководителей, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на работе.

4. Поведенческие науки (1950 – до настоящего времени).

Среди наиболее значимых представителей развития поведенческого направления можно назвать Кьюса Арджириса, Ренциса

Лайкерта, Дугласа Мак-Грегора и Фредерика Герцберга. Они изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организации, лидерства, изменения содержания работы и качества родовой жизни.

Если школа человеческих отношений сосредоточивала свое внимание главным образом на методах налаживания межличностных отношений, то новый подход пытался помочь работнику осознать свои собственные возможности. Методы изучения работника основывались на применении науки о поведении для построения и управления организациями. Целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Популярность поведенческого подхода значительно выросла в 60-е годы. Им были охвачены все отрасли управления. Представители этой школы пропагандировали свой подход как единственный наилучший путь решения управленческих проблем. Основным в истории поведенческих наук было утверждение того, что правильное применение науки о поведении будет всегда способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и предприятия в целом.

Эмпирическая школа управления.

В процессе последующего развития управленческой мысли произошло возвращение к практике управления. Появилось новое направление менеджмента – эмпирическая школа, являющаяся отображением предыдущих течений. По мнению теоретиков этой школы, главной задачей в отрасли менеджмента является получение, обработка и анализ практических данных и выработка на этой основе рекомендаций для управляющих.

Выделяют два основных направления эмпирической школы: исследование в области практики организации управления и разработка теоретических основ современного капиталистического общества.

Главным направлением исследований в эмпирической школе является изучение содержания труда и функций руководителей. Выбор такого направления исследований связан с тем, что теоретики акцентируют внимание на профессионализации управления, то есть превращении труда из управления в самостоятельный, специфический вид – в особенную профессию.

Школа социальных систем.

Обосновывая последующее развитие рыночных отношений, ряд ученых (Д. Марч, Г. Саймон, А. Епициони и др.) критически подошли к предыдущим управленческим теориям с учетом современного опыта и сформировали новую – теорию социальных систем. Эта теория использует в своем учении выводы школы человеческих отношений. Работника в организации рассматривают как социально ориентированную личность, потребности которой влияют на среду в организации. В свою очередь, среда имеет обратное влияние на работника. Школа социальных систем рассматривает человека в социальной группе как один по многим взаимозависимых и взаимодействующих факторов в сложном комплексе социальных отношений организации.

5. Количественный подход (1950 – до настоящего времени).

До Второй мировой войны количественные методы использовались в управлении недостаточно.

В количественном подходе выделяют:

- исследование операций и модели;
- влияние количественного подхода.

Исследование операций и модели по своей сути – это применение методов научного исследования предоперационных проблем организации.

После постановки проблемы группа специалистов по исследованию операций разрабатывает модель ситуации. Модель – это форма изображения реальности. Она немного упрощает реальность и подает ее абстрактно. После создания модели переменным задаются количественные значения. Это позволяет объективно сравнить и описать каждую переменную и отношения между ними.

Наибольший толчок к применению количественных методов в управлении дало развитие компьютеров.

Новая школа.

Характеризуется развитием современных количественных методов обоснования решений путем внедрения в науку управления точных наук и компьютеров. Последователями этой школы можно назвать таких исследователей менеджмента, как Г. Люс, Д. Форстер, А. Голдберг и др.

В Украине управленческая наука в течение длительного времени развивалась в пределах концепций, доминировавших в бывшем СССР. Несмотря на то, что научно поисковые исследова-

ния были направлены на совершенствование административно-командной системы, это дало возможность накопить значительный опыт в отрасли управления.

Развитие управленческой науки в Украине в течение советского и постсоветского времени охватывает 7 четко очерченных периодов, каждый из которых характеризуется определенными особенностями.

1. Октябрь 1917 г. – март 1921 г. Основная задача – разработка форм и методов государственного централизованного управления производством, обоснование принципов централизма, организационных методов управления, администрирования и государственной регуляции.

2. Апрель 1921–1928 гг. Особенность периода заключалась в совершенствовании административного управления производством, попытках применения хозрасчета как основы экономических методов управления, формальном изучении возможностей участия работников в управлении.

3. 1929–1945 гг. Этот период связан с организацией индустриальной базы общественного производства, усовершенствованием структур управления, методов отбора и подготовки кадров, планирования и организации производства.

4. 1946–1965 гг. Характеризуется поиском новых форм функционирования и взаимодействия государственных органов управления, попыткой перехода к территориальной и территориально-отраслевой системе управления, которое привело к углублению администрирования.

5. 1965–1975 гг. В это время была осуществлена попытка проведения хозяйственной реформы путем усиления роли экономических методов управления. Однако они оказались безуспешными, подтвердив неэффективность реформ в пределах административно-командной системы.

6. 1975–1988 гг. Характеризуется осознанием невозможности реформирования административно-командной системы, сложившейся в экономике СССР. Подтверждена необходимость радикального изменения экономических отношений, коренных экономических реформ.

7. 1985 г. – до настоящего времени. Особенностью является проведение экономических реформ, трансформация экономической системы.

Учитывая существенные признаки управленческих действий и экономических процессов, в этом периоде выделяют 5 этапов:

1. Работа предприятий по первой модели хозяйственного расчета, построенной на нормативном распределении прибыли;

2. Применение второй модели хозяйственного расчета, построенной на нормативном распределении дохода; развитие арендных отношений;

3. Внедрение прогрессивных форм организации труда, усиление кооперативного движения, расширение экономической свободы;

4. Внедрение территориального хозрасчета на всех уровнях управления;

5. Начало и развитие рыночных реформ (охватывает события, связанные с реформированием национальной экономики Украины).

В развитие управленческой науки существенный вклад внесли такие украинские ученые, как Остап Терлецкий (1850–1902), Михаил Павлик (1896–1977), Михаил Драгоманов (1841–1895), Николай Зибер (1844–1888), Сергей Подолинский (1850–1891), Михаил Туган-Барановский (1865–1919), Иван Вернадский (1821–1884), Григорий Цехановецкий (1833–1898), Константин Воблий (1876–1947) и др.

Современная модель менеджмента в Украине формируется на принципах исследования эволюции управленческой науки, обобщения опыта развитых стран мира, глубоких традиций управленческой деятельности в украинских организациях, начиная с княжеских времен. Развитие украинского менеджмента происходит в русле трансформаторских процессов в экономике Украины на современном этапе.

«Если предприятие нуждается в деньгах вследствие дурного руководства, нужно убрать руководителей, надо излечить недуг изнутри, а не наклеивать пластырь снаружи.»

Генри Форд-старший

Тема 1

АНАЛИЗ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

1.1. Общие положения

В широком смысле организационно-управленческий анализ направлен на исследование системы управления в ее текущем состоянии. *Система управления* – это совокупность активных социальных и пассивных технических объектов, реализующих процессы управления в рамках существующих организационной структуры и организационной культуры. В целях анализа систему управления рационально рассматривать как совокупность следующих элементов:

- система целей организации и стратегий их достижения;
- организационная структура управления;
- системы процессов управления и структуры информации, циркулирующей по этим процессам;
- организационная культура.

Поэтому *организационно-управленческий анализ* представляет собой исследовательскую деятельность, направленную на изучение системы целей организации и стратегии их достижения, организационной структуры управления, управленческих процессов и организационной культуры.

Схема организационно-управленческого анализа представлена в табл. 1.1.

Организационно-управленческий анализ состоит из следующих этапов:

1. Установление рабочих отношений с исследуемой организацией, определение ограничений на доступ к необходимой информации.
2. Сбор и первичная обработка необходимой информации.

3. Выявление и анализ системы целей организации и стратегии их достижения.
4. Моделирование и анализ существующей организационной структуры управления.
5. Моделирование и анализ процессов управления.
6. Разработка информационной модели.
7. Анализ сложившейся системы управления, выявление проблемных зон и узких мест, оценка организационно-управленческого потенциала фирмы.
8. Определение основных подходов, методов и средств организационного проектирования исходя из поставленных целей и результатов анализа.
9. Презентация результатов организационно-управленческого анализа.

Таблица 1.1

Схема организационно-управленческого анализа

Направления анализа	Содержание	Источник информации
1	2	3
1. Анализ системы целей организации и стратегий их достижения	Выявление и анализ миссии организации, целей и ограничений на их достижение; определение и анализ стратегий компании	Организационная документация, интервью, плановая документация, результаты стратегического анализа
2. Анализ организационной структуры	Исследование существующих организационно-структурных единиц и их взаимосвязей	Организационная документация, интервью, плановая документация, результаты стратегического анализа
3. Анализ процессов управления	Идентификация, моделирование и анализ процессов	Организационная документация, интервью, результаты анализа организационной структуры

1	2	3
4. Анализ структуры информации	Анализ и структуризация информации, циркулирующей в компании	Документация компании
5. Анализ организационной культуры	Исследование внутрифирменных символов, историй и церемоний	Наблюдения, организационная документация

1.2. Сбор необходимой информации

Основными способами сбора информации по организационно-управленческому анализу являются:

1. Изучение внутренней документации.
2. Интервьюирование.
3. Наблюдение.

Информацию, необходимую для проведения организационно-управленческого анализа, можно получить из следующих видов документов, если таковые имеются на фирме:

1. *Штатное расписание* – в данном документе в табличной форме представляется состав структурных подразделений без явного обозначения административных связей, многие из которых можно определить и без такого обозначения. Штатное расписание обычно содержит также должностные ставки окладов. Данная информация не является обязательной, если только в рамках организационно-управленческого анализа не планируется исследование системы заработной платы и материального стимулирования труда работников предприятия.

2. *Организационная структура* – данный документ обычно представляет собой графическое изображение организационных единиц предприятия и вертикальных связей между ними. Документ является очень полезным, но представляет собой достаточно редкое явление на современных российских и украинских предприятиях.

3. *Положения о структурных подразделениях* (службах, отделах, группах, проектах и прочее) и *должностные обязанности работников* содержат распределение деятельности (функций, задач, обязанностей) по организационным единицам фирмы,

часто с указанием необходимых прав, ответственности и взаимоотношений с другими организационными единицами. Информация, содержащаяся в подобной документации, бывает очень полезной, даже несмотря на то, что в большинстве случаев она является неадекватной текущему состоянию системы управления. К сожалению, даже устаревшие положения о структурных подразделениях и должностные инструкции отсутствуют у многих организаций.

4. Различного рода **приказы и распоряжения**, закрепляющие распределение обязанностей между руководителями, создание или упразднение организационных единиц.

5. **Внутренний трудовой распорядок или внутренний регламент деятельности** может содержать информацию, касающуюся внутриорганизационных отношений как по вертикали, так и по горизонтали, организационных ценностей и других аспектов организационной культуры.

6. **Документация, регламентирующая управленческие процессы.** Это могут быть документы уровня стандартов предприятия, в которых аккумулируется весь накопленный положительный управленческий опыт, или же информационные схемы, находящиеся в отделах компьютеризации и информационного обеспечения.

7. **Результаты предыдущих исследований** или работ, связанных с совершенствованием организационной структуры, разработкой и внедрением информационных систем, систем менеджмента качества и иных организационно-управленческих инноваций. Подобные документы могут быть полезны, если только они уже не утратили своей актуальности.

8. При отсутствии другой документации и даже при наличии таковой большую пользу для анализа организационной структуры может оказать **телефонный справочник компании**, в котором обычно явно или неявно раскрываются отношения подчиненности сотрудников.

Большинство существующих ныне российских и украинских предприятий имеют у себя лишь крупницы из перечисленных выше документов, содержащих актуальную информацию. Основную часть информации, необходимой для организационно-управленческого анализа, исследователю приходится получать в ходе проведения специальных интервью и наблюдений.

Для успешного интервью необходимо соблюдение следующих требований:

1. О предстоящем интервью (дата, время и место проведения, основные цели и требуемая информация) сотрудник должен быть извещен своим руководителем, который должен организовать использование рабочего времени сотрудника для целей интервью без ущерба для исполнения им основных должностных обязанностей.

2. Сотрудника следует предварительно познакомить с интервьюером.

С помощью наблюдения можно получить очень много информации, весьма полезной для целей организационно-управленческого анализа. При проведении интервью на рабочем месте целесообразно внимательно изучить организацию рабочего места, организацию труда исполнителя, оснащенность техническими средствами, характер взаимодействия с другими рабочими местами и общие условия труда (температурно-влажностный, электромагнитный и цвето-световой режимы, бытовая обустроенность). Так, обнаружение ситуации, когда весь стол сотрудника завален разными папками и отдельными документами, среди которых позвякивает чашка с остывшим кофе, может свидетельствовать о многом – о неэффективной организации информационных потоков, проходящих через данное рабочее место, о неправильной организации труда данного работника и неиспользовании даже примитивных средств механизации, не говоря уже о научной организации труда и компьютеризации. Исследователю следует обращать внимание на следующие объекты:

- доска объявлений и различная настенная продукция (плакаты, календари, иллюстрации, постеры, лозунги как официальные, так и неофициальные);
- интерьер, внутреннюю организацию пространства и дизайн помещений;
- общий порядок и чистоту помещений;
- размещение компьютерной и организационной техники в рамках имеющегося пространства;
- организационные решения по работе с документами и отношение к различной документации, в том числе к документации, регламентирующей систему управления;
- рабочие взаимоотношения между сотрудниками (по горизонтали и по вертикали);
- формы и содержание вербального и невербального общения сотрудников.

1.3. Общие понятия о процессе управления

Английское слово «менеджмент» стало известно сегодня практически каждому образованному человеку. В упрощенном понимании, **менеджмент** – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Слово «менеджмент» в переводе с английского означает «управление». Управлять можно фирмой, финансами, материальными запасами, трудовыми ресурсами, бизнесом и т.п.

Менеджмент имеет четыре функции:

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

Процессом управления называется объективно существующая совокупность взаимосвязанных целевых единиц управленческой деятельности (в зависимости от масштабов анализа – комплексов работ, задач работ), имеющая четко обозначенные вход и выход и протекающая в рамках информационных связей, закреплённых существующей организационной структурой.

Организационная структура является формой управления, в то время как конкретные процессы управления являются содержанием управленческой деятельности.

Как это следует из определения, процесс состоит из входа, выхода и процессора. **Входы процесса** – это ресурсы, необходимые и достаточные для реализации процесса, то есть для получения выхода. **Процессор** – это совокупность подпроцессов, работ, операций, осуществляемых над входами для получения выходов. **Выходы** процесса – это результаты реализации процесса.

Входы процесса могут быть **первичные** и **вторичные**. Первичные входы поступают на начало процесса. Вторичные входы появляются в ходе реализации процесса.

Выходы также могут быть **первичные** и **вторичные**. **Первичный выход** – это прямой, запланированный результат реализации процесса. **Вторичный выход** – это побочный продукт процесса, не являющийся его главной целью.

Среди участников процесса выделяют **поставщиков процесса, исполнителей процесса и клиентов процесса**.

Целью процесса является удовлетворение требований клиентов процесса.

Клиенты могут быть:

1. Первичные – те, которые получают первичный выход.
2. Вторичные – те, которые находятся вне процесса и получают вторичный выход.
3. Косвенные – те, которые не получают первичный выход, но являются следующими в цепочке его использования.
4. Внешние – те, которые находятся вне данной организации, но получают выход процесса.
5. Потребители – конечные пользователи выхода процесса.

Процессы могут быть основными и вспомогательными. Основные процессы – это процессы текущей деятельности компании, результатом которых является производство выходов, требуемых внешними клиентами. Вспомогательные процессы обеспечивают эффективную реализацию первичных процессов.

Процессы могут быть внешними или внутренними. *Внешним* называется процесс, имеющий вход и/или выход вне фирмы. *Внутренним* называется процесс, находящийся целиком в рамках одной организации.

Анализ процессов управления начинается с выявления процессов, а выявление процессов начинается с определения границ процессов. *Границами процесса* являются входы и выходы процесса. При этом первичные входы образуют *начальную границу* процесса, вторичные входы – *верхнюю границу*, первичные выходы – *конечную границу* процесса и *вторичные выходы* – нижнюю границу процесса.

Определение границ процесса управления является непростой задачей. Для того чтобы выявить объективный существующий процесс, а не произвольно сгруппированные работы, необходимо понимание основной цели процесса и технологии его реализации.

1.4. Сбор информации о процессах

Первым этапом анализа процессов является сбор информации о них. Эта информация обычно собирается путем анкетирования и интервьюирования.

Удобным инструментом для сбора информации, необходимой для моделирования и анализа процессов, является информа-

ционная таблица и другие формы, разработанные специалистами Государственного университета управления [9]. Они предлагают следующие рабочие формы, в которых фиксируется деятельность организационной единицы (подразделения или сотрудника). В колонку 1 выписываются виды деятельности (работы, задачи, функции и прочее) отдельного структурного подразделения или должностного лица, как это отражено в организационно-распорядительной документации. В колонке 2 ставится отметка об актуальности такой информации. В случае если подразделение или работник действительно выполняют данную работу, то актуальность обозначается «галочкой». Если данная работа не выполняется, то в колонке 2 напротив работы ставится «нолик». В колонке 3 проставляется периодичность осуществления данной деятельности – ежедневно, еженедельно, ежеквартально или иное. В результате решения любой управленческой задачи должен рождаться документ. Название такого документа заносится в колонку 4, где также может быть приведена ссылка на код формы документа. В колонке 5 фиксируется исполнитель данной работы. Если таблица составляется на отдельного исполнителя, то данная графа отсутствует, но над шапкой таблицы должно быть указано, кто является исполнителем данных работ. В колонке 6 оценивается трудоемкость выполнения данного вида деятельности в человеко-часах. В качестве примечаний (колонка 7) обычно указываются предложения по оптимизации выполнения работы, проблемы, возникающие при решении данной задачи, и прочее. После того как список всех работ, указанных в документации, исчерпан, в таблице проводится красная (или двойная) черта, после которой в том же порядке указываются работы, не отраженные в документации, но реально выполняемые подразделением или сотрудником.

Более подробное описание процессов можно получить, используя информационную таблицу.

Процесс сбора информации должен быть обязательно административно подкреплён приказом высшего руководства. Необходимым для успешного сбора данных условием является разъяснительная работа с сотрудниками, заполняющими информационные формы.

Формы всех рабочих документов, упомянутых в информационной таблице, также должны быть представлены исследова-

телям. Для этого необходимо их собрать, сброшюровать (если это бумажные документы) и составить описание, которая формируется как приложение, содержащее формы входящей и исходящей документации.

К пакету документов необходимо представить описание по нижеприведенной форме (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Форма описи документов

Номер (проставляется в правом верхнем углу бумажного документа)	Название документа	Имя файла, содержащего форму документа
1	Счет-фактура	
Заполняется в случае передачи формы документа в бумажном виде	Заполняется только в бумажном виде	Заполняется в случае документа в виде вложения в основное сообщение по электронной почте

Порядок формирования перечня

1. Все пересылаемые документы заносятся в описание. Сама описание пересылается как лист файла в виде вложенного документа в основное сообщение по электронной почте.

2. В случае передачи документов в бумажном виде создается подшивка, в которой все документы нумеруются в верхнем правом углу. На всю подшивку создается описание (см. выше). Сама описание подшивается первым листом к другим документам в одну подшивку.

3. В случае если одна часть документации передается в бумажном виде, а другая часть – в электронном, в описание вначале заносятся пронумерованные бумажные документы, а затем перечисляются документы, предоставленные в электронном виде.

Также полезной информацией является описание самим сотрудником своих должностных обязанностей.

Описанные выше формы можно использовать как для анкетирования, так и для интервьюирования.

На основе полученной информации (при необходимости своевременно пополняя и актуализируя ее путем проведения дополнительных интервью) можно начать моделировать процессы.

Моделирование процессов позволяет проанализировать логику процесса. Кроме этого, следует измерить и проанализировать три основные характеристики процесса:

- результативность;
- эффективность;
- адаптивность.

Под **результативностью** понимается степень соответствия выходов процесса потребностям и ожиданиям клиентов. Синонимом результативности может служить качество выхода процесса. Результативность – это то, что воздействует на клиента процесса.

Эффективностью обычно называют степень минимизации использования ресурсов (и устранения отходов), необходимых для обеспечения требуемой результативности. Мерой эффективности может быть производительность.

Адаптивность – это свойство процесса удовлетворять будущее, постоянно изменяющиеся и специфические настоящие требования клиентов.

Результативность. Для определения результативности процесса необходимо:

- выявить и четко определить существующие потребности и ожидания клиентов;
- описать определенные потребности и ожидания в измеримых понятиях;
- определить методы и средства получения информации, характеризующей потребности и ожидания клиентов и степень соответствия им выходов процесса;
- произвести сбор и анализ информации.

Обычно потребности и ожидания клиентов по отношению к продукции процессов касаются следующих аспектов:

- внешний вид продукции;
- соблюдение сроков;
- производительность продукции;
- надежность;
- удобство использования;
- долговечность;
- эксплуатационные издержки;
- адаптивность продукции;
- уровень технической поддержки и пр.

При этом следует различать потребности и ожидания. **Потребность** обычно устанавливает минимальный стандарт, приемлемый для клиента. **Ожидания** представляют собой более высокие требования к продукту процесса, но менее жесткие в части их соблюдения. Потребности более конкретны, ожидания более размыты и общи.

Измеримые понятия, описывающие выявленные потребности и ожидания, должны:

- позволять оценивать выход процесса до того, как он вручен клиенту;
- позволять документировать их в спецификациях и технических условиях, необходимых для работы исполнителя процесса;
- быть согласованы между клиентом и исполнителем процесса.

В качестве *примеров измерителей* можно привести:

- для внешнего вида продукции – оценка в баллах;
- для соблюдения сроков – отклонение от запланированных сроков;
- производительность – в натуральных показателях в единицу времени и прочее;
- длительность процесса;
- продолжительность ожиданий внутри процесса в отношении общей длительности процесса;
- стоимость ресурсов на единицу выхода процесса;
- отношение реально добавленной стоимости к общей стоимости процесса;
- затраты на низкое качество на единицу выхода процесса.

Временные характеристики процесса, такие, как длительность выполнения отдельных процедур, длительность взаимодействия процедур и длительность всего процесса, могут быть получены с помощью следующих мероприятий:

- измерение на контрольных точках. Многие процессы, имеющие повторяющуюся природу, начинаются в установленные сроки, документально фиксируются и заканчиваются, когда требуемый результат получен. В таких случаях можно определить, например, количество бракованных деталей, количество аварий и отклонений от режима нормального функционирования, точные даты начала и окончания процесса или процедуры;

– проведение контролируемых экспериментов. Когда процесс имеет нестабильную и многовариантную природу, целесообразно для получения необходимых характеристик проводить специальные контролируемые эксперименты. В таких случаях иногда полезно разбить весь процесс на элементы, в которые следует сгруппировать события и работы;

– изучение существующих отчетных данных по процессу;

– аналитический подход. Данный метод получения исходных данных по процессу состоит в декомпозиции процесса на отдельные элементы, поддающиеся изучению другими методами, и дальнейшем их измерении.

При анализе следует особо отмечать следующие проблемные зоны:

- периоды вынужденного ожидания;
- повышенная по отношению к другим работам процесса продолжительность выполнения процедуры.

С помощью сетевых матриц можно выявить работы, лежащие на критическом пути, имеющиеся резервы времени, нерациональности в распределении ресурсов.

Завершая изучение первой темы, следует усвоить следующие основные понятия, указанные ниже.

Адаптивность процесса – это свойство процесса удовлетворять будущее, постоянно изменяющиеся и специфические настоящие требования клиентов.

Моделью организационной структуры управления называется символическое изображение и/ или текстовое описание реально существующих, существенно значимых для исследования составляющих частей сложившейся организационной структуры предприятия, их взаимосвязи, а также их качественных и количественных характеристик.

Организационная культура – совокупность межличностных ценностей, норм и стилей поведения, общения и реализации трудовых обязанностей, культурных и экономических приоритетов развития коллектива предприятия, неформальная социально-групповая структура коллектива и прочие социально-психологические характеристики персонала фирмы в их органичной взаимосвязи.

Организационной структурой управления (организационной формой управления) называют внутреннее устройство системы

управления, которое обычно описывается совокупностью организационных единиц (структурных подразделений и должностных лиц), взаимоотношениями этих организационных единиц между собой и с управляемой деятельностью (объектом управления).

Организационно-управленческий анализ представляет собой исследовательскую деятельность, направленную на изучение системы целей организации и стратегии их достижения, организационной структуры управления, управленческих процессов и организационной культуры.

Процессом управления называется объективно существующая совокупность взаимосвязанных целевых единиц управленческой деятельности (в зависимости от масштабов анализа – комплексов работ, задач, работ), имеющая четко обозначенные вход и выход и протекающая в рамках информационных связей, закрепленных существующей организационной структурой.

Разработка информационной модели предприятия – моделирование и анализ всей информации, циркулирующей на предприятии.

Результативность процесса – степень соответствия выходов процесса потребностям и ожиданиям клиентов. Синонимом результативности может служить качество выхода процесса. Результативность – это то, что воздействует на клиента процесса.

Система управления – это совокупность активных социальных и пассивных технических объектов, реализующих процессы управления в рамках существующих организационной структуры и организационной культуры.

Эффективность процесса – степень минимизации использования ресурсов (и устранения отходов), необходимых для обеспечения требуемой результативности. Мерой эффективности может быть производительность.

Вопросы для самоконтроля

1. Что представляет собой и содержит штатное расписание?
2. Что представляет собой организационная структура предприятия?
3. Что называют процессом управления?
4. Что понимают под эффективностью процесса?

Тема 2

ПЛАНИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Введение

Каждая фирма, начиная свою деятельность, обязана четко представлять потребность на перспективу в финансовых, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь точно рассчитывать эффективность использования имеющихся средств в процессе работы своей фирмы. В рыночной экономике предприниматели не могут добиться стабильного успеха, если не будут четко и эффективно планировать свою деятельность, постоянно собирать и аккумулировать информацию как о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях.

При всем многообразии форм предпринимательства существуют ключевые положения, применяющиеся практически во всех сферах коммерческой деятельности и для различных фирм, необходимые для того, чтобы вовремя подготовиться, избежать потенциальных трудностей и опасностей, тем самым уменьшить риск в достижении поставленных целей. Разработка стратегии и тактики производственно-хозяйственной деятельности фирмы является важнейшей задачей для любого бизнеса.

2.1. Виды планирования в менеджменте

Уровень планомерности во многих эффективно функционирующих компаниях демонстрирует осмысленность и определенность их деятельности. Современное планирование характеризуется осознанием его необходимости с целью обеспечения эффективной организации, мотивирования, контролирования и регулирования деятельности организации, предотвращения потерь и уменьшения рисков.

Процесс планирования формирует ориентир будущей деятельности организации.

Планирование – вид управленческой деятельности (трудовых процессов), который определяет перспективу и будущее состояние организации, пути и способы его достижения.

Принимая во внимание масштаб предвидения перспективы организации, выделяют стратегическое планирование (более 1 года) и оперативное (текущее) планирование (до 1 года) (рис. 2.1). Стратегическое планирование заключается в выборе курса развития организации – ее стратегии. Оперативное планирование является одновременно логическим продолжением стратегического планирования и способом реализации стратегии. Поэтому в американском менеджменте его часто называют планированием реализации стратегии.

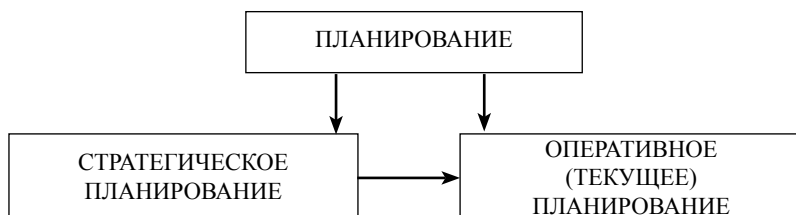


Рис. 2.1 – Виды планирования и их взаимосвязь

Суть планирования проявляется в конкретизации целей развития всей фирмы и каждого подразделения отдельно на определенный период; определении хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации; выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

Таким образом, назначение планирования как функции управления состоит в попытке заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития предприятий. Оно предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей самого эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и всей фирмой. Поэтому планирование должно обеспечивать взаимосвязь между отдельными структурными подразделениями фирмы, включающими всю технологическую цепочку: научные исследования и разработки, производство и сбыт. Эта деятельность опирается на выявление и прогнозирование потребительского спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов и перспектив развития хозяйственной конъюнктуры. Отсюда следует необходи-

мость связи планирования с маркетингом и контролем с целью постоянной корректировки показателей производства и сбыта вслед за изменениями спроса на рынке.

В зависимости от содержания, цели и задач, выделяют следующие формы планирования и виды планов.

1. Формы планирования в зависимости от длительности планового периода:

- перспективное планирование (прогнозирование);
- среднесрочное планирование;
- текущее (бюджетное, оперативное) планирование.

2. Виды планов:

а) в зависимости от содержания хозяйственной деятельности:

- планы научно-исследовательских и исследовательско-конструкторских работ;
- производства и сбыта;
- материально-технического снабжения;
- финансовый план;

б) в зависимости от организационной структуры предприятия (фирмы):

- планы производственного участка;
- планы дочерней компании.

Планирование – начальный этап управления. Однако это не единый акт, а процесс, который длится до завершения комплекса планируемых операций.

Планирование содержит в себе определение:

- конечной и промежуточной цели;
- задач, решение которых необходимо для достижения цели;
- средств и способов их решения;
- необходимых ресурсов, их источников и способа распределения.

В настоящее время значительное внимание уделяется перспективному планированию как инструменту централизованного управления. Такое планирование охватывает период от 10-ти до 20-ти лет (чаще 10–12 лет). Оно предусматривает разработку общих принципов ориентации фирмы на перспективу (концепцию развития); определяет стратегическое направление и программу развития, содержание и последовательность осуществления важнейших мероприятий, обеспечивающих достижение поставленной цели.

Перспективное планирование помогает принимать решения по комплексным проблемам деятельности фирмы в международном масштабе:

- определение направлений и размеров капиталовложений и источников их финансирования;
- внедрение технических новинок и прогрессивной технологии;
- диверсификация производства и обновление продукции;
- формы осуществления заграничных инвестиций в условиях приобретения новых предприятий;
- усовершенствование организации управления в отдельных подразделениях и кадровой политике.

В системе перспективного планирования в зависимости от методологии и цели различают долгосрочное и стратегическое планирование.

В системе долгосрочного планирования используется метод экстраполяции, то есть использование результатов показателей прошлого периода и на основе определения оптимистической цели распространение нескольких завышенных показателей на будущий период, в расчете на то, что будущее будет лучше, чем прошлое.

Системы долгосрочного планирования применяют в 70–80 % крупнейших японских корпораций, организовывающих планирование таким образом:

- выбираются 5–10 ключевых стратегий и вокруг них формируют политику долгосрочного развития;
- одновременно принимаются среднесрочные планы для объединения стратегий в единое целое и увязки с распределением ресурсов;
- высшее руководство определяет цель каждому подразделению, а подразделение разрабатывает количественные планы достижения этой цели «снизу – доверху».

Стратегическое планирование имеет целью дать комплексное научное обоснование проблем, с которыми может столкнуться фирма в будущем, и на этой основе разработать показатели развития фирмы на плановый период.

За основу при разработке стратегического плана берут:

- анализ перспектив развития фирмы, задачей которого является выявление тенденций и факторов, влияющих на развитие соответствующих тенденций;

- анализ позиций в конкурентной борьбе, задача которого заключается в определении, насколько конкурентоспособна продукция фирмы на различных рынках и что фирма может сделать для улучшения результатов работы в конкретных направлениях;
- выбор стратегии на основе анализа перспектив развития фирмы в различных видах деятельности и определения приоритетов по конкретным видам деятельности с точки зрения ее эффективности и обеспечения ресурсами;
- анализ направлений диверсификации видов деятельности, поиск новых, более эффективных ее видов и определение ожидаемых результатов.

Среднесрочные планы чаще всего охватывают пятилетний срок, поскольку он наиболее точно отвечает периоду обновления производственного аппарата и ассортимента продукции. В этих планах формируются основные задачи на установленный период, например, производственная стратегия фирмы в целом и каждого подразделения (реконструкция и расширение производственных мощностей, освоение новой продукции и расширение ассортимента); стратегия сбыта; финансовая стратегия; кадровая политика; определение объема и структуры необходимых ресурсов и форм материально-технического снабжения с учетом внутрифирмовой специализации и кооперирования производства. Среднесрочные планы предусматривают разработку в определенной последовательности мероприятий, направленных на достижение цели, определенной долгосрочной программой развития.

Текущее планирование осуществляется путем детальной разработки оперативных планов для фирмы в целом и ее отдельных подразделений. Например, программы маркетинга, планов по научным исследованиям, планов по производству, материально-техническому обеспечению. Основными звеньями текущего плана производства являются календарные планы (месячные, квартальные, полугодовые). Это – детальная конкретизация целей и задач, поставленных перспективными и среднесрочными планами.

Реализация оперативных планов осуществляется через систему бюджетов или финансовых планов, которые составляются на год или короткий срок по каждому подразделению отдельно. Бюджет формируется на основе прогноза сбыта, что необходимо для достижения определенных планом финансовых показателей. При его составлении в первую очередь учитываются показатели,

разработанные в перспективных или оперативных планах. Через бюджет осуществляется взаимосвязь между перспективным, текущим, и другими видами планирования.

2.2. Этапы стратегического планирования

Стратегическое планирование является основным средством определения, разработки курса развития организации с целью реализации ее миссии, достижения целей и т.п.

Стратегическое планирование – разновидность управленческой деятельности, которая заключается в реализации комплекса мероприятий, связанных с определением стратегии деятельности организации, то есть комплексного плана перспективного развития организации.

По своему содержанию стратегическое планирование предусматривает: формулировку миссии; определение целей организации; анализ ее состояния на принципах оценки факторов внешней и внутренней сред; оценку стратегических альтернатив (возможностей) и выбор стратегии деятельности.

В процессе осуществления стратегического планирования необходимо учитывать следующие аспекты:

- распределение ресурсов (фондов, технологий, опыта, управленческих кадров и т.п.);
- адаптацию к внешней среде (улучшение отношений с окружающими);
- внутреннюю координацию (отображение сильных и слабых сторон организации);
- осознание организационных стратегий (формирование организации, способной учиться на предыдущих стратегических решениях).

Как правило, стратегическое планирование осуществляется небольшим по численности (5–10 лиц) специальным плановым отделом, а разработанные им стратегии должны рассматриваться на совещаниях высшего руководства один раз в год.

Стратегическое планирование является сложным процессом, охватывающим несколько этапов (рис. 2.2).

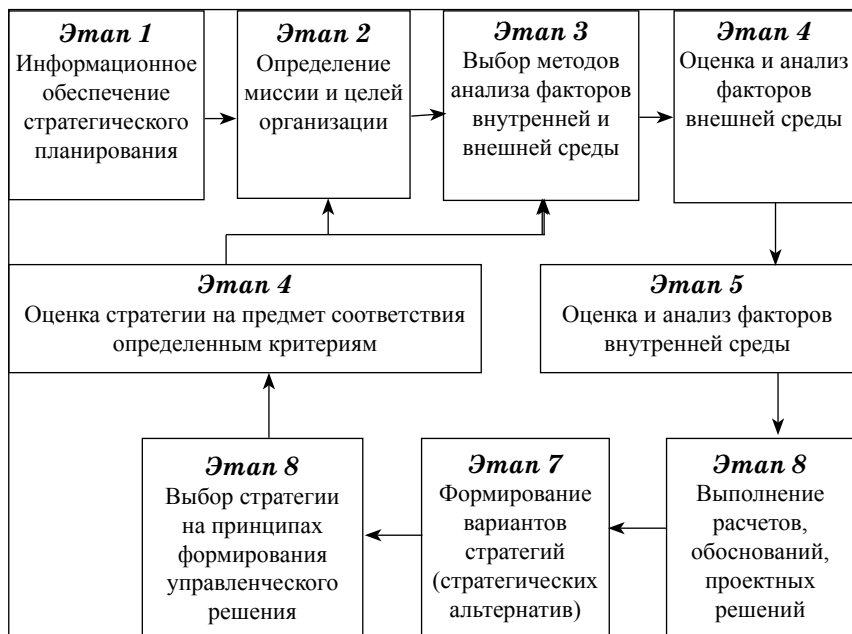


Рис. 2.2 – Схематическая модель стратегического планирования

Этап 1. Информационное обеспечение стратегического планирования. Заключается в подборе, классификации и подготовке к использованию информации по разработке стратегии, которая предоставит достаточно полную и объективную характеристику факторов внешней и внутренней среды, возможных стратегий, методического обеспечения. Особенно важной при этом является необходимость использования современных информационных технологий.

Этап 2. Определение миссии и целей организации. Миссия – это четко выраженная причина существования организации. Формулировка, осознание и провозглашение миссии организацией является важным ориентиром и критерием оценки ее деятельности.

Миссия может охватывать следующие направления:

- заботу о работниках;
- заботу о производстве;
- политику роста и финансирования фирмы;

- производственные технологии;
- методы выхода и функционирования на рынке, поиска потенциальных рынков;
- удовлетворение потребностей потребителей;
- публичное объявление убеждений и ценностей и т.п.

Цели – это конкретное ожидаемое состояние организации. Они бывают долгосрочными (5 и более лет), среднесрочными (1–5 лет) и краткосрочными (до 1 года).

Цели охватывают все сферы организационного, производственно-хозяйственного, экономического функционирования организации. Формируя системы целей, следует иметь в виду, что они должны:

- быть конкретными и подлежать измерению;
- охватывать все уровни организации (иерархические);
- иметь разную длительность (долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные);
- быть достижимыми и понятными;
- быть взаимодополняющими и взаимосогласованными и т.п.

Этап 3. Выбор методов анализа факторов внешней и внутренней среды. На этом этапе используют такие методы исследования, как сравнение, экспертные оценки, системный анализ, статистические и социологические исследования, совокупное мнение бытовиков, потребителей и т.п.

Этап 4. Оценка и анализ факторов внешней среды. Суть его заключается в исследовании представленных факторов (см. рис. 1.8). Важно пользоваться методикой, которая дала бы возможность количественно оценить влияние каждого из них. Например, силу влияния факторов можно оценивать по стобальной системе. Максимальные величины баллов по каждой из групп факторов могут составлять: экономических – 20 баллов; политических – 10; рыночных – 23; социальных – 8; технических и технологических – 12 и т.д. Отдельно можно оценивать позитивное или негативное влияние. На основе полученных данных можно выводить интегральную оценку.

Этап 5. Оценка и анализ факторов внутренней среды. Предусматривает изучение состояния факторов внутренней среды организации (работники, цели, технология, задачи, структура, ресурсы). Это осуществляется путем исследования состояния

финансов, учета, нормирования и оплаты труда, культурного уровня организации, использования рабочей силы и т.п., а также возможностей организации на рынке (маркетинговые исследования) и т.п. Полученные результаты дают возможность определить сильные и слабые позиции предприятия.

В процессе оценивания и анализа факторов внутренней среды организации важной является оценка конкурентоспособности продукции предприятия.

Конкурентоспособность продукции – совокупность ее качественных и стоимостных характеристик, обеспечивающих соответствие продукции (товаров, работ, услуг) требованиям рынка в определенный период времени.

Конкурентоспособность характеризуется определенными особенностями:

- непродолжительной связанностью с конкретным рынком и часовым периодом;
- субъективностью, поскольку каждый покупатель пользуется индивидуальными критериями оценки товаров и удовлетворения собственных потребностей;
- возможностью быть определенной лишь в сравнении с другими подобными товарами, товаром-образцом или идеальным образцом, лишь по тем свойствам, которые интересуют покупателя;
- непрерывностью и систематичностью изучения с учетом фаз жизненного цикла товара.

Конкурентоспособность товара является многоаспектным интегральным понятием, отображающим решающий фактор его успеха на рынке. Общей характеристикой конкурентоспособности товара является соотношение полезного эффекта и цены потребления при условии, что это соотношение стремится к максимальной величине.

Обеспечение конкурентоспособности продукции на нужном уровне связано с необходимостью ее количественного оценивания, процесс которого охватывает несколько стадий.

Этап 6. Выполнение расчетов, обоснований, проектных разработок. Суть его заключается в определении важнейших показателей (экономических, социальных, технологических и т.п.), которые полнее всего характеризуют ожидаемые стратегии и определенные тенденции их изменения, а также в отборе необходимых проектных мер, обеспечивающих формирование страте-

гий. Это требует подготовленной методической базы, квалифицированных кадров, надлежащего технического обеспечения.

Этап 7. Формирование вариантов стратегий (стратегических альтернатив). Особенность этого этапа заключается в разработке возможных для организации вариантов стратегических планов, то есть базовых стратегий или отдельных составляющих одного стратегического плана.

Этап 8. Выбор оптимальной стратегии. Является важнейшим этапом стратегического планирования. Заключается в выборе оптимальной стратегии деятельности организации на основе оценивания следующих факторов: ожидаемая эффективность, уровень риска, рыночная ситуация, влияние прошлых стратегий, влияние владельцев, зависимость от фактора времени, влияние внутренней и внешней среды и т.п.

Оценивание стратегических альтернатив предусматривает их проверку на оптимум по таким основным критериям: степень их соответствия миссии и целям, обеспечение конкурентных преимуществ, уровень учета факторов внешней и внутренней среды, обеспечение эффективной работы предприятия.

Реализацию этого этапа целесообразно осуществлять путем формирования управленческого решения о выборе оптимальной стратегии и отклонения рискованных.

Этап 9. Оценивание стратегии. Заключается в выяснении ее соответствия миссии и целям организации, а также в правильности отбора методов анализа факторов внешней и внутренней среды. Это обеспечивает, с одной стороны, ожидаемую целенаправленность стратегии, с другой – достоверность анализа исходной информации.

Правильно избранная, своевременно откорректированная стратегия является одним из залогов успешной деятельности организации. Конечным результатом стратегического планирования, как и любой другой функции менеджмента, являются разработанные методы менеджмента, принятые конкретные управленческие решения, а также утвержденные определенные показатели (уровень прибыли, объем реализации, величина расходов, рентабельность и т.п.) деятельности организации.

Стратегическое планирование определяет, чего и когда стремится достичь организация. Но для этого важно знать, как реализовать стратегию, то есть обеспечить эффективное оперативное (текущее) планирование.

2.3. Базовые стратегии

Если стратегии функционирования фирмы связаны с ее деятельностью на рынке, то стратегии развития имеют своим объектом в первую очередь ее потенциал. Выделяют соответственно стратегию роста, стратегию умеренного роста, стратегию сокращения и комбинированную.

Стратегия роста присуща молодым фирмам любой сферы деятельности, только начинающим свой путь на Олимп, или тем, которые находятся на острие научно-технического прогресса. Им свойственны постоянные темпы увеличения масштабов производства, объема выпускаемой продукции, или услуг, измеряемых по всем направлениям деятельности десятками процентов в год.

Стратегия умеренного роста характерна для больших фирм, твердо стоящих на ногах и действующих в более традиционных сферах, например, в автомобилестроении. Здесь также имеет место продвижение вперед по большинству направлений, но более замедленными темпами, в несколько процентов в год. Быстрый рост здесь уже не нужен, да и опасен, поскольку из-за большой инерционности в случае возникновения сложных ситуаций могут возникнуть сложности в переориентации и следовательно может создаться угроза благополучию фирмы.

Необходимость следовать **стратегии сокращения** масштабов деятельности возникает в периоды перестройки фирмы, когда нужно провести ее санацию. Эта стратегия может иметь *глобальный* характер, для фирмы в целом, или *локальный*, касающийся лишь ряда подразделений, в то время как другие продолжают функционировать в предыдущем режиме.

На практике чаще всего имеет место **комбинированная стратегия**, которая содержит в себе в том или другом соотношении элементы предыдущих, когда одни подразделения растут быстро, другие умеренно, третьи стабилизируются, четвертые сокращают масштабы своей деятельности. В целом, в зависимости от конкретной ситуации *может иметь место общий рост, общая стабилизация или общее сокращение производственного потенциала фирмы.*

Б. Карлоф выделяет девять основных факторов, определяющих стратегию любой фирмы и добавляющих ей специфические свойства.

1. Корпоративная миссия, по формулировке которой можно судить о самой стратегии. Со временем миссия устаревает, что

вносит неопределенность в решение о направлениях конкурентной борьбы, средства ее осуществления и др., и тогда появляется вопрос о разработке нового ее варианта на основе анализа рыночного спроса и динамики общественных потребностей.

2. Конкурентные преимущества, отбивающие наиболее благоприятные для фирмы способы ведения конкурентной борьбы (низкий уровень расходов, высокое качество и др.); считается, что они влияют на выбор стратегии в наибольшей степени.

3. Организация бизнеса, который характеризуется способом распределения фирмы на отдельные подразделения, их дифференциацией и интеграцией.

4. Продукция, выпускаемая фирмой, и ее соответствие запросам и потребностям потребителей; особенности ее сбыта и послепродажного обслуживания.

5. Ресурсы, которые фирма имеет в своем распоряжении для инвестирования в разные сферы деятельности и текущего производства.

6. Ожидаемые изменения структуры фирмы в результате приобретения или продажи ее предприятий, филиалов и т.п., осуществляемые с целью ее улучшения.

7. Рынки и их границы, в основе которых лежат не только географические факторы, но и особенности продукции и круг ее потребителей.

8. Программы совершенствования производства, расширения рынков сбыта, повышения деловой активности, развития научных исследований и разработок.

9. Культура и компетентность управления, которые характеризуются уровнем предприимчивости, способности к лидерству, отношением к людям, работе, успехам и неудачам.

К факторам, о которых говорил Б. Карлоф, можно прибавить *рискованность деятельности, уровень подготовки и квалификации рабочих, степень зависимости фирмы от внешней среды и принятых на себя ранее обязанностей.*

2.4. Тактическое планирование

Тактические планы разрабатывают для обеспечения отдельных частей плана стратегического. Есть высказывание: «Выиграть бой, но проиграть войну». Тактический план соотносится со стра-

тегией, как бой с войной. **Тактическое планирование – это организованная последовательность действий, разработанных с целью выполнения стратегического плана.** Стратегия сосредоточивает внимание на ресурсах, среде, миссии, тогда как тактика касается преимущественно людей и их деятельности.

• **Разработка тактических планов**

Несмотря на то, что тактическое планирование зависит от многих факторов, отличающихся в каждой конкретной ситуации, главную его линию можно наметить.

Во-первых, менеджеру нужно выяснить, *на выполнение каких тактических целей, вытекающих из широкой стратегической цели, направлено планирование.* Случайная ситуация нуждается в особенном тактическом плане, однако он также согласовывается со стратегическим.

Например, менеджеры высшего звена Coca-cola несколько лет назад разработали стратегический план развития организации в XXI ст. Часть плана охватывала проблему среды – неопределенность среди независимых компаний, разливающих и продающих продукцию организации. Для решения этой проблемы и улучшения положения организации Coca-cola приобрела ряд больших организаций, разливающих сладкую воду, и объединила их в новую организацию – Coca-cola Enterprises. Продав половину акций новой компании, Coca-cola сохранила контроль над организацией и получила большую прибыль. Следовательно, создание нового бизнеса было тактическим планом, разработанным для достижения стратегической цели.

Во-вторых, если стратегический план отображает цель в целом, то *тактический – касается конкретных ресурсов и временных границ.* Стратегией может быть достижение первенства в отрасли или на рынке, тогда как тактический план определяет деятельность, которая приведет к достижению этой цели. Например, другим элементом стратегического плана Coca-cola является расширение доли мирового рынка, которой владеет организация. Чтобы увеличить объемы продажи в Европе, менеджеры разработали тактический план построения нового завода на Юге Франции для производства концентрата безалкогольных напитков и еще одного завода в Дюнкерку для производства напитка в банках. Строительство этих заводов является конкретными действиями, требующими использования ресурсов и определенных часовых рамок.

Кроме того, тактическое планирование предусматривает использование человеческих ресурсов. Менеджеры, задействованные в тактическом планировании, тратят много времени на работу с другими людьми. Им придется воспринимать информацию как внутри организации, так за ее пределами, эффективно ее прорабатывать и передавать дальше. Например, руководство Coca-Cola интенсивно планировало новые предприятия, организацию нового бизнеса, о котором шла речь выше, в частности совместное предприятие с организацией Cadbury Schweppes из Англии. Каждый вид деятельности требовал времени и усилий десятков менеджеров. Один менеджер, например, во время переговоров с Cadbury пересек Атлантический океан 12 раз.

• **Выполнение тактических планов**

Каким бы хорошим не был тактический план, успех будет зависеть от того, как его будут выполнять, то есть от использования ресурсов, эффективного принятия решений и мероприятий. Менеджер может предложить замечательную идею, однако ее могут провалить плохим выполнением.

Четкое выполнение зависит от ряда важных факторов.

Прежде всего, менеджер должен оценить все возможные варианты действий в свете главной цели, которой нужно достичь, а также проверить, что лицо, ответственное за принятие решения, имеет достаточно ресурсов и информации для выполнения своей работы. Вертикальные и горизонтальные связи, сочетания усилий будут способствовать минимизации конфликтов и несогласованностей. Кроме того, менеджер обязан выполнять мониторинг текущей деятельности.

2.5. Оперативное планирование

Другим важным элементом эффективного планирования организации является разработка и выполнение оперативных планов. Эти планы являются составляющими планов тактических и направлены на достижение оперативных целей. Они имеют узкую область применения и короткий срок реализации, их выполняют менеджеры низшего управленческого звена.

Оперативное планирование является логическим развитием стратегического планирования, способом реализации стратегии ор-

ганизации с целью утверждения ее миссии. В американском менеджменте его еще называют планированием реализации стратегии.

Оперативное планирование – разновидность управленческой деятельности, которая заключается в реализации комплекса мероприятий, связанных с разработкой оперативного плана с целью реализации избранной стратегии.

Графическая модель процесса оперативного планирования приведена на рис. 2.3.

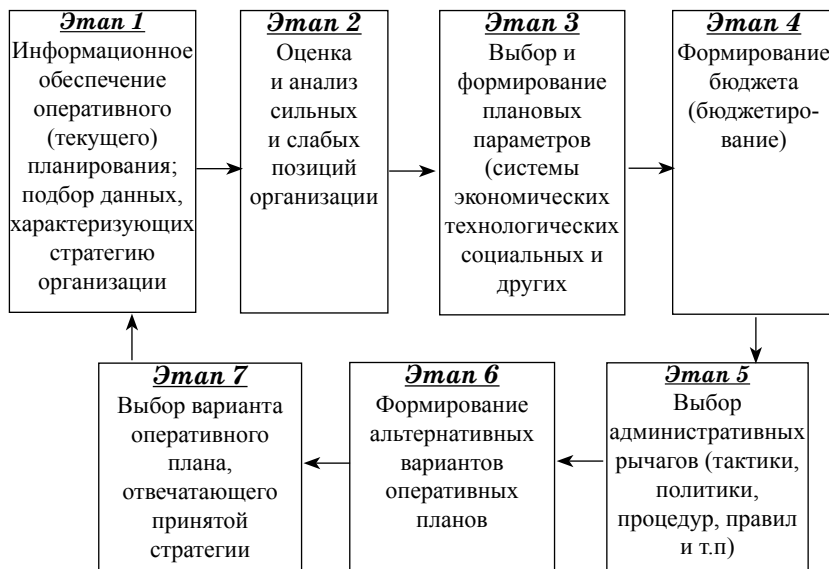


Рис. 2.3 – Схематическая модель оперативного (текущего) планирования

Оперативное планирование осуществляется в несколько этапов.

Этап 1. Информационное обеспечение оперативного планирования.

Заключается в подборе, классификации и подготовке к использованию информации относительно формирования системы плановых параметров, осуществления процесса бюджетирования, формирования альтернативных оперативных планов, методического обеспечения. Эффективность этого этапа существенно

возрастает при использовании современных информационных технологий.

Этап 2. Оценивание и анализирование сильных и слабых позиций организации.

Происходит так же, как при стратегическом планировании.

Этап 3. Выбор и формирование плановых параметров.

Этот этап является одним из важнейших в оперативном планировании. Его задача заключается в разработке системы экономических, технологических, социальных показателей, призванных способствовать реализации избранной стратегии деятельности с использованием имеющегося информационного обеспечения, обнаруженных сильных и слабых позиций организации. К **экономическим показателям** относят рентабельность, ликвидность, размер прибыли, объемы производства и реализации, экономическую эффективность, эффект, себестоимость продукции, оборачиваемость оборотных средств и т.п.

Подсистема **социальных показателей** охватывает уровень заработной платы, производительность труда, трудоемкость работ, удельный вес управленцев в общей численности работников, затраты на улучшение условий труда, оздоровительные и развлекательные мероприятия, питание работников и т.п. В отличие от экономической и социальной подсистем, которые могут характеризовать предприятие любого профиля деятельности, подсистема **технологических показателей** является специфической для каждого предприятия. К ним относят производственную мощность устройств и оборудования, затраты, на модернизацию и обновление технологии, фондоотдачу, фондоемкость, расходы на механизацию и автоматизацию производства и т.п.

Этап 4. Формирование бюджета (бюджетирование).

Процесс формирования бюджета – сбалансированного плана поступлений и расходов – в пределах оперативного планирования называется бюджетированием. Предпосылкой внедрения бюджетных систем является определение центров ответственности, которые должны осуществлять бюджетные процедуры и отвечать за результаты выполнения бюджетов. Выделяют такие разновидности центров ответственности: центр стоимости, центр расходов, центр оборота, центр прибылей и центр инвестиций. Обобщенная их характеристика представлена в табл. 2.1. Определение центров ответственности зависит от видов деятельности и типа внутрен-

него построения предприятия. Однако оно является необходимой предпосылкой для достижения определенных результатов, выявления расхождений, между запланированными и фактическими показателями.

Следующим шагом после определения центров ответственности является формирование бюджетов согласно определенным принципам.

- **Принцип системности.** Предусматривает рассмотрение объектов бюджетирования как системы, состоящей из взаимосвязанных и взаимодействующих структурных элементов. Пренебрежение хотя бы одним из элементов или определенных взаимосвязей может привести к необъективности сформированных бюджетов.

Таблица 2.1

Виды и характеристика центров ответственности

Виды центров ответственности	Характеристика
1	2
Центр стоимости	Производственные подразделения, создающие новую стоимость. Принадлежат к модели «вход – выход», так как возможно подсчитать все затраты на их деятельность и полученные результаты в натуральных и количественных показателях.
Центр расходов	Подразделения, результаты деятельности которых трудно оценить по обычным критериям (отдел кадров, планово-экономический отдел, отдел труда и заработной платы, отдел внешнеэкономических связей и т.п.). Методы учета и анализа не дают возможности установить за короткий срок зависимость между размером расходов на их функционирование и улучшением общих результатов.
Центр оборота	Коммерческие службы предприятий или их подразделений. Основная их цель заключается в получении наибольшей прибыли в результате реализации имеющихся запасов готовой продукции.

1	2
Центр прибылей	Автономные единицы: филиалы, дочерние предприятия, представительства. Контролируют лишь их результаты – прибыли, но не способы их достижения.
Центр инвестиций	Руководители институционального уровня и финансово-экономические управленческие службы, контролирующие стоимость и результаты вложенных активов.

- **Принцип координации.** Заключается в том, что бюджетирование должно учитывать существующие в организации связи по вертикали и горизонтали и влияние различных изменений в бюджете на деятельность каждого подразделения организации.

- **Принцип интегрирования.** Предусматривает ориентирование при формировании бюджетов производственных подразделений организации на сводный бюджет, обеспечивающий возможность отображения в них общей цели и стратегии предприятия.

- **Принцип партисипативности.** Заключается в привлечении к процессу бюджетирования работников, которые в дальнейшем будут принимать участие в реализации бюджетов.

- **Принцип оптимальности.** Означает, что весь комплекс решений, предусмотренных бюджетом, должен быть наилучшим по критериям сбалансированности и целеопределенности.

- **Принцип минимизации расходов.** Связан с организацией процесса бюджетирования с минимальными расходами.

- **Принцип гибкости.** Заключается в оперативном реагировании процесса бюджетирования и самих бюджетов на внешние и внутренние влияния.

- **Принцип взаимосогласования.** Предусматривает взаимосвязь бюджетов различных часовых горизонтов и объектов бюджетирования.

- **Принцип своевременности** доведения до исполнителей. Поскольку бюджет по позиции выявления будущего состояния организации является планом, то его своевременное формирование и доведение до исполнителей дает возможность подготовиться к работе в плановом периоде.

В практике отечественных и зарубежных предприятий чаще всего используют такие методы бюджетирования:

1. По порядку формирования бюджета:

– синхронное бюджетирование. Заключается в одновременном разрабатывании и координации бюджетов на различных уровнях и разного направления. Такое бюджетирование является трудоемким, поскольку требует значительных затрат на координацию и постоянного согласования, которое влечет несоблюдение принципа минимизации расходов;

– последовательное бюджетирование. Заключается в логично последовательной разработке плана поступлений и расходов объектов бюджетирования с целью формирования сводного бюджета организации. Каждое предприятие создается с целью получения определенной выгоды путем удовлетворения потребностей потребителей. Поэтому на первом этапе последовательного бюджетирования центры оборота на основе изучения рынка, динамики спроса, вкусов и платежеспособности целевых потребителей, потенциала конкурентов, формируют бюджет реализации. Его задание заключается в отображении объемов реализации продукции в количественных и стоимостных показателях с выделением групп потребителей, источников поступления продукции (составы, производственные подразделения, дочерние предприятия и т.п.).

Взяв за основу бюджет реализации, на втором этапе разрабатывают бюджет запасов и производственный бюджет. Дальше на основе производственного бюджета формируют бюджет себестоимости, охватывающий расходы на изготовление и реализацию необходимого объема продукции и источника их финансирования. Бюджет себестоимости более конкретно может быть представлен через такие бюджеты: расходов материалов, расходов, на оплату труда, цеховых расходов, общепроизводственных расходов, внепроизводственных расходов.

На третьем этапе осуществляют финансовое бюджетирование, то есть разрабатывают бюджеты прибылей и убытков, движение денежных средств, финансовой и инвестиционной деятельности, прогнозный баланс. Результатом завершающего, четвертого, этапа является формирование сводного бюджета.

2. По уровню централизации:

– *«сверху – вниз»*, или централизованное бюджетирование. Предусматривает формирование бюджетов подразделений низших уровней на основе сводного бюджета организации. Дает возможность четко координировать и сбалансировать формирование

бюджетов по вертикали и горизонтали, ориентируясь на миссию и цели организации, но недостаточно учитывает реальные условия существования подразделений, не использует мотивационные механизмы, характеризуется непрозрачностью информации;

– **«снизу – вверх»**, или децентрализованное бюджетирование (так называемый метод бюджетных заказов). Предусматривает последовательную интеграцию бюджетов подразделений низшего уровня в бюджеты подразделений высшего уровня и окончательно – в сводный бюджет. Обеспечивает принцип партисипативности, учитывает реальные возможности и потенциал подразделений, задействует мотивационные механизмы. Недостатками его использования является стремление подразделений учитывать лишь собственные интересы, минимально согласовывая и координируя их с интересами других подразделений организации. То есть бюджетирование может превратиться в отдельные, не связанные между собой процессы формирования бюджетов в подразделениях;

– **«комбинированное»**, или встречное бюджетирование. Предусматривает передачу ориентировочных бюджетов сверху вниз, прорабатывание их центрами ответственности и возвращение их для формирования сводного бюджета. Призвано ликвидировать недостатки предыдущих методов.

3. По способу расчета плановых бюджетных показателей:

– **нормативный метод**. Основывается на вычислении плановых бюджетных показателей в соответствии с основными нормами использования ресурсов, структуры и распределения капитала;

– **факторный метод**. Предусматривает коррекцию базовых (отчетных) бюджетных показателей с учетом влияния факторов внутренней (структура, технология, работники, цели, ресурсы, задачи) и внешней сред (поставщики, потребители, конкуренты, состояние экономики, международные обстоятельства и т.п.);

– **динамико-статистический метод**. Заключается в коррекции базовых (отчетных) бюджетных показателей на средний процент их изменения за предыдущие периоды. Он является достаточно точным при условии существования определенной тенденции изменения показателей, что случается редко. Недостаток его заключается в игнорировании будущих условий деятельности, которые часто не отвечают предыдущим условиям.

4. По уровню приспособления бюджетирования к изменениям внутренней и внешней сред функционирования организаций:

- *стабильное бюджетирование*. Заключается в формировании бюджета в начале периода и отсутствии любых изменений и корректив в течение периода выполнения;
- *гибкое бюджетирование*. Имеет целью одновременное формирование нескольких вариантов бюджета с учетом пессимистических и оптимистических прогнозов;
- *поэтапное бюджетирование*. Предусматривает формирование в неизменных временных границах нового бюджета на основе выполнения предыдущих этапов.

На каждом предприятии бюджетирование имеет свою специфику, зависящую от формы собственности, организационной структуры управления, имеющихся ресурсов и т.п. Бюджетные системы для обеспечения достижения целей организации должны быть простыми, логическими, целенаправленными, эффективными и результативными.

Этап 5. Выбор административных рычагов. Административные рычаги формируются на основе тактики, политики, процедур, правил и т.п. *Тактика* основывается на краткосрочных планах. Тактические планы разрабатывают на уровне среднего звена управления с целью развития стратегий. Они, действуя значительно более короткое время, чем стратегии, быстро обеспечивают получение результатов. *Политика* является общим руководством к действиям и принятию решений, облегчающих достижение целей (например, ориентация на унифицирование деталей и узлов автомобиля).

Процедуры являются действия, которые необходимо осуществлять в конкретной ситуации (например, содержание инструкции по эксплуатации автомобиля определяет суть процедуры его технического осмотра и обслуживания, ремонта и т.п.). Правило указывает на то, что должно быть сделано в конкретной ситуации (например, порядок подписи документа). *Правила* и процедуры указывают работникам направление действий, исключают повторы, формируют содержание деятельности, дают возможность предусматривать события, способствуют сравнению с ситуацией в прошлом, аналогом и т.п.

В целом применение всех административных рычагов обеспечивает создание определенного организационно-распорядительного механизма, направленного на реализацию стратегии.

Этап 6. Формирование альтернативных вариантов оперативных планов. На этом этапе осуществляют разработку альтернативных вариантов методов менеджмента – оперативных планов, то есть конкретных способов влияния управляющей системы организации на управляемую с целью достижения целей, выполнения задач и установленных показателей. Как правило, альтернативные варианты формируются с учетом оптимистических и пессимистических прогнозов относительно условий функционирования организации.

Этап 7. Выбор варианта оперативного плана, отвечающий принятой стратегии и являющийся предпосылкой формирования управленческого решения. На основании результатов рассмотрения альтернативных вариантов оперативных планов на соответствие стандартам и критериям выбирают самый оптимальный план, то есть самый действенный экономический метод менеджмента. Кроме комплексности, он должен отвечать избранной стратегии деятельности; учитывать изменения условий внешней среды функционирования, сильные и слабые позиции организации; отображать все сферы деятельности предприятия: производство, реализацию, техническое и технологическое развитие, материально-техническое снабжение, охрану труда и окружающей среды, социальное развитие, финансы и т.п.

Для того, чтобы избранный оперативный план начал воздействовать на исполнителей, он должен быть формализован – утвержден посредством принятия управленческого решения.

Если стратегический план сориентирован по большей части на управленческий персонал с целью формирования направлений деятельности, то оперативный план является действенным методом менеджмента, на основе которого организуют свою работу все работники. Влияние комплексных оперативных планов на работников организации создает атмосферу занятости, непрерывности трудовых процессов, целеустремленности деятельности и причастности.

В современных условиях одним из самых распространенных механизмов использования экономических и административных рычагов является управление по целям.

Управление по целям – подход, согласно которому каждый работник организации имеет четкие цели, что обеспечивает достижение целей управленцев всех уровней и общих целей организации.

Процесс управления по целям осуществляется в несколько этапов

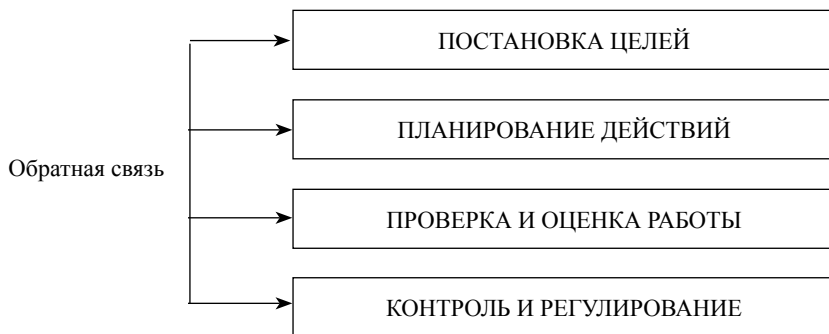


Рис. 2.4 – Алгоритм реализации целей работы руководителей

С целью формирования целей работы руководителей используют форму, поданную в табл. 2.2.

Таблица 2.2

Цели работы руководителей

Перечень целей	Дата выполнения	Исполнители	Плано-вые результаты	Факти-ческие резуль-таты	Откло-нения	Регули-рующие меропр-ятия
Увеличе-ние объема поставок						
Уменьше-ние объема отходов						
Повыше-ние квали-фикации основных работни-ков						

Управление по целям является достаточно эффективным подходом к реализации стратегии. Однако при таком способе управления возможны трудности, которые могут возникать в результате действия таких факторов:

- отсутствия заинтересованности и поддержки высшего руководства;
- отклонение от концепции программ;
- увеличения объема канцелярской работы;
- дефицита времени;
- отсутствия соответствующей квалификации работников;
- отсутствия индивидуальных стимулов;
- негативного влияния внешней среды;
- слабой интеграции с другими элементами организации;
- вероятности возникновения ненужных изменений;
- невозможности объединения вокруг конкретной идеи;
- влияния конфликтов, стрессов, организационных изменений и т.п.

Учитывая это, менеджер должен принимать во внимание действие этих факторов в своей управленческой деятельности.

Две главных формы планов и их разновидности обобщены в табл. 2.3. Кроме того, важными также являются альтернативные планы (АП).

Таблица 2.3

Типы оперативных планов

ПЛАН	ЦЕЛЬ
1	2
План одноразового использования	Разрабатывают для деятельности, которая не повторяется в будущем
Программа	План для многих мероприятий
Проект	План, который не является комплексным и масштабным
Постоянный план	Разрабатывают для деятельности, которая повторяется в течение определенного периода времени
Политика (определения общего курса действий)	План, отображающий главные подходы организации к проблеме или ситуации

Стандартная операционная процедура	План, определяющий шаги, которые необходимо сделать в конкретных обстоятельствах
Правила и инструкции	Планы, предписывающие конкретное действие, которое необходимо выполнять

Организация разрабатывает различные типы оперативных планов, помогающие достичь оперативных целей. В целом есть два типа планов одноразового использования и три типа постоянных.

• **Планы одноразового использования**

План одноразового использования разрабатывают для выполнения действий, которые не будут повторяться в будущем. Самыми известными формами такого плана является программа и проект.

Программы.

Программа – это план многих мероприятий. Она может состоять из определения процедур, необходимых для внедрения новой линии (продукта), открытия новой фабрики или изменения миссии фирмы. Например, несколько лет тому назад Black & Decker приобрела бизнес в General Electric. Соглашение касалось крупнейшей торговой марки в истории США, которая объединила 150 товаров, перешедших под марку Black & Decker. Каждый товар был детально изучен, переформлен и по-новому предложен. В итоге выполнена процедура из 140 шагов для каждого товара. Это длилось три года. Такой план и называют программой.

Проекты.

Проект подобен программе, но меньший по сфере влияния и сложности. Он может быть составляющей программы или же обособленным планом. Для Black & Decker переформление каждого из 150 товаров было отдельным проектом. Ведь каждый товар имел своего менеджера и т.п. Проекты – это также планы, применяющиеся для внедрения нового продукта или придания новой характеристики уже известному.

• Постоянные планы

В отличие от плана одноразового использования, *постоянный план используют для деятельности, которая повторяется периодически в течение определенного промежутка времени*. Постоянные планы могут обеспечить повышение эффективности благодаря детализации процесса принятия решений.

Есть три типа постоянных планов:

- политика (определение общего курса действий);
- стандартная операционная процедура (СОП);
- правила и инструкции (ПИ).

Политика. *Политика* является самым обобщенным типом постоянных планов. *Она отображает отношение организации к конкретной проблеме или ситуации*. Например, Mcdonald's придерживается политики запрещения предоставления франчайзинга лицу, уже владеющему другими ресторанами быстрого обслуживания. Точно так же Starbucks отказывается от франчайзингового соглашения и является владельцем всей сети розничных магазинов, торгующих кофе этой организации. Университетское руководство может внедрить такую политику, что разрешение на учебу будут давать тем желающим, кто набрал определенный минимум очков на тестировании. Политика отображает и то, как будут учитывать исключения.

Стандартная операционная процедура. Вторым типом постоянного плана является *СОП*. Она более конкретна, чем политика, поскольку *определяет шаги, которые необходимо сделать в конкретных условиях*. Например, работник приемной комиссии, принимая заявления от абитуриентов, должен:

- 1) завести папку для каждого лица;
- 2) положить туда результаты тестирований, рекомендации и другие документы;
- 3) передать подготовленные документы руководителю комиссии.

Gallo Vineyards в Калифорнии имеет перечень СОП на 300 страниц, где описаны все тонкости рецепта изготовления вина. Такое детальное руководство делает фирму наиболее точным производителем продукции в США. Mcdonald's имеет СОП для разъяснения, как именно приготовить Бигмак и сколько времени он должен находиться в печи.

Правила и инструкции (ПИ). Планами самого узкого применения являются правила и инструкции. Они *описывают, как*

именно конкретное действие нужно выполнять. ПИ используют для принятия решений в различных ситуациях.

Mcdonald's имеет правило, по которому в его ресторанах не устанавливают телефон. Приемная комиссия может иметь такое правило: если по делу студента за два месяца до начала семестра не будет нужных документов, то его не допустят к занятиям. Однако менеджеры высшего уровня могут изменять правила. Если, например, на несколько дней опаздывают документы дочери спонсора университета, то руководство, скорее всего, не будет считаться с правилами. ПИ могут стать проблемой, если они избыточны или если их вынуждают придерживаться слишком четко.

ПИ и СОП часто совпадают. Они рассматривают узкий круг. СОП описывает типичный набор действий, а ПИ концентрируются на определенном действии. Например, описанная выше процедура предоставления разрешения на учебу имеет три требования, а правило «два месяца» связано лишь с одним действием. На предприятии СОП для нового работника предусматривает:

- 1) занесение лица в список предприятия;
- 2) знакомство с сотрудниками и руководителями;
- 3) предоставление оборудованного рабочего места.

А правило для нового рабочего может касаться того, когда приходиться на работу.

• Альтернативное планирование

Другим важным типом планирования является АП. **Планирование случайностей – это совокупность альтернативных действий, которые нужно выполнить в случае, когда действующий план непредвиденно нарушен или его выполняют неправильно.** Рассмотрим, например, план роста организации Nike. Филипп Найт и его менеджеры понимают, что разнообразные изменения в мировой экономике могут повлиять на возможные размеры экспансии. Они могут составить два типа альтернативных планов. Первый план будет предусматривать повышение темпов роста производства при условиях стабильной экономической ситуации; второй, напротив, снижение темпов развития при условиях инфляции.

Механизм альтернативного планирования изображен на рис. 2.5.



Рис. 2.5 – Альтернативное планирование

Большинство организаций разрабатывают альтернативные планы, предусматривая мероприятия на случай, когда начальный план не действует или действует неадекватно к ситуации.

Альтернативное планирование тесно связано с другими планами организации и состоит из четырех этапов. **На первом этапе** создают главный план организации, он может охватывать стратегические, тактические и оперативные планы. Частью процесса создания плана является рассмотрение возможных вариантов развития событий. Некоторые группы менеджеров ставят вопрос: «А что будет, если...», то есть они рассматривают все возможные варианты событий и учитывают случайности.

На втором этапе избранный план выполняют, определяя важнейшие варианты развития событий. Во время альтернативного планирования рассматривают лишь те события, которые могут действительно состояться и повлиять на организацию. Далее, на третьем этапе, организация выделяет конкретные признаки и показатели, свидетельствующие о вероятности наступления события. Банк может признать, что 2 % падение процентных ставок является одним из вариантов событий. Тогда признаком этого яв-

ления может быть ежемесячное падение ставок на 0,5 % в течение определенного периода. Если выяснена вероятность наступления события, то разрабатывают альтернативный план.

После этого этапа менеджеры выполняют мониторинг показателей, определенных **на третьем этапе**, и решают, нужно ли выполнять альтернативный план. **На четвертом этапе** определяют эффективность как главного, так и альтернативного планов.

Альтернативные планы становятся каждый раз важнее для организаций, действующих в особенно сложной и динамической среде. Они являются практическим средством, которое помогает менеджерам действовать в условиях неопределенности и непостоянства.

2.6. Задачи бизнес-планирования

• Общая характеристика бизнес-планирования

Важным направлением планирования в организации является формирование бизнес-плана.

Бизнес-план – документ, который содержит систему мероприятий или программу действий, связанных временем и местом реализации, согласованных с целью и ресурсами и направленных на получение прибыли на принципах реализации предпринимательского проекта.

Он является необходимым для многих субъектов экономической деятельности:

- предпринимателя (владельца) – как ориентир в его деятельности;
- будущих компаньонов и сотрудников, которых предусматривается вовлекать в дело;
- банкиров и инвесторов, чьи услуги, предусмотрены в процессе реализации проекта;
- наемных менеджеров при осуществлении ими руководящих функций.

К функциям бизнес-плана относят:

- всестороннее информирование о предприятии, прежде всего о цели его деятельности, стабильности и эффективности;
- характеристику особенностей производственного процесса на предприятии;
- всестороннюю характеристику товаров или услуг;

- обоснование прогноза развития производства и предприятия, его конкурентных позиций;
- комплексное исследование рынка соответствующих товаров, услуг;
- обоснование экономической эффективности предприятия;
- анализ профессионального уровня, деловой компетенции управленческого персонала.

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом для действующих фирм, который используют во всех сферах предпринимательства. Большинство бизнесменов его недооценивают. Они не представляют, насколько наличие хорошего бизнес-плана способно помочь новому бизнесу добыть капитал, определить планы на будущее, составить аналитические таблицы, по которым можно будет оценивать, как развивается дело. Бизнес-план побуждает предпринимателя тщательно изучить каждый элемент предполагаемого рискованного рыночного занятия. Наверно, в этом процессе окажется множество слабых мест, устранению которых придется уделить существенное внимание. Там, где с такого рода проблемами справиться невозможно, сам факт их выявления позволит принять решение об отказе от предприятия еще до того, как в него будут вкладываться средства.

Цель разработки бизнес-плана – спланировать хозяйственную деятельность фирмы на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Бизнес-план помогает предпринимателю решить такие основные задачи:

- определить конкретные направления деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;
- сформулировать долгосрочные и краткосрочные цели фирмы, стратегию и тактику их достижения, определить лица, ответственные за реализацию стратегии;
- выбрать состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут предложены фирмой потребителям, оценить производственные и торговые расходы на их создание и реализацию;
- обнаружить соответствие имеющихся кадров фирмы, условий мотивации их труда, согласно требованиям для достижения поставленных целей;

- определить состав маркетинговых мероприятий фирмы по изучению рынка, рекламы, стимулирования продаж, ценообразования, каналов сбыта и т.п.;
- оценить финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей;
- предусмотреть трудности, «подводные камни», которые могут помешать практическому выполнению бизнес-плана.

Не составляя бизнес-план, предприниматель может оказаться не готовым к тем неприятностям, которые ожидают его на пути к успеху. А чаще всего это заканчивается жалко как для него, так и для бизнеса, которым он занимается. Поэтому лучше не пожалеть время и серьезно заняться бизнес-планированием. Письменное оформление бизнес-плана имеет очень существенное значение для организации работ по его выполнению. Не следует пренебрегать составлением бизнес-плана даже в условиях, когда ситуация на рынках изменяется достаточно быстро.

Планирование деятельности фирмы с помощью бизнес-плана обещает много выгод, в частности:

- вынуждает руководителей фундаментально изучить перспективы фирмы;
- позволяет осуществить более четкую координацию усилий для достижения поставленных целей;
- определяет показатели деятельности фирмы, необходимые для дальнейшего контроля;
- побуждает руководителей конкретнее определить свои цели и пути их достижения;
- делает фирму более подготовленной к внезапным изменениям рыночных ситуаций;
- четко формализует обязанности и ответственность всех руководителей фирмы.

Главное достоинство бизнес-планирования заключается в том, что правильно составленный план дает перспективу развитию фирмы, то есть, в конечном итоге, отвечает на важнейший для бизнесмена вопрос: стоит ли вкладывать деньги в это дело, принесет ли оно доходы, окупятся ли все расходы сил и средств.

Как правило, потребность в бизнес-плане возникает при решении таких актуальных задач, как:

- подготовка заявок существующих и вновь создаваемых фирм на получение кредитов;
- обоснование предложений по приватизации государственных предприятий;
- открытие нового дела, определение профиля будущей фирмы и основных направлений, ее коммерческой деятельности;
- перепрофилирование существующей фирмы, выбор новых видов, направлений и способов осуществления коммерческих операций;
- составление проспектов эмиссии ценных бумаг (акций и облигаций) приватизированных и частных фирм;
- выход на внешний рынок и привлечение иностранных инвестиций.

В зависимости от направленности и масштабов задуманного дела объем работ по составлению бизнес-плана может изменяться в достаточно большом диапазоне, то есть степень детализации его может быть разной. В одном случае бизнес-план требует менее объемной проработки, часть разделов может вообще отсутствовать. В другом – бизнес-план следует разработать в полном объеме, проводя для этого трудоемкие и сложные маркетинговые исследования.

При составлении бизнес-плана важной является степень участия в этом процессе самого менеджера. Личное участие руководителя в составлении бизнес-плана настолько существенно, что многие заграничные банки и инвестиционные фонды отказываются вообще рассматривать заявки на выделение средств, если становится известно, что бизнес-план был подготовлен консультантом со стороны, а руководителем лишь подписан.

Это не значит, что не следует пользоваться услугами консультантов. Речь идет о другом – составление бизнес-плана требует личного участия руководителя фирмы или человека, собиравшегося открыть свое дело. Присоединяясь непосредственно к этой работе, он будто моделирует будущую деятельность, проверяя целесообразность всего замысла.

Бизнес-план – документ перспективный и составлять его рекомендуется минимум на 3–5 лет вперед. Для первого и второго годов основные показатели рекомендуется давать в поквартальной разбивке (если можно – даже ежемесячно). Начиная с третьего года, можно ограничиться годовыми показателями.

Основные рекомендации в подготовке бизнес-плана:

- сжатость, то есть изложение только самого главного по каждому разделу плана;
- доступность прочтения и понимания, то есть бизнес-план должен быть понятен широкому кругу людей, а не только специалистам.

Бизнес-план должен быть убедительным, лаконичным, вызывать интерес у рецензента. Только заинтересовав потенциального инвестора, предприниматель может надеяться на успех своего дела.

2.7. Составление бизнес-плана

Бизнес-план состоит по таким разделов:

Раздел 1. Вступление (общая характеристика будущей деятельности).

Раздел 2. Характеристика товаров (услуг).

Раздел 3. Рынки сбыта товаров (услуг).

Раздел 4. Конкуренция на рынках сбыта.

Раздел 5. План маркетинга.

Раздел 6. План производства.

Раздел 7. Организационный план.

Раздел 8. Правовое обеспечение деятельности фирмы.

Раздел 9. Оценка риска и страхования.

Раздел 10. Финансовый план.

Раздел 11. Стратегия финансирования.

Очень важно максимально оценить имеющийся реальный рыночный потенциал фирмы. В условиях рынка руководство каждой фирмы постоянно ставит перед собой следующие вопросы:

- Что представляет собой фирма?
- Кто является покупателем товаров и услуг фирмы?
- Какие потребности этих покупателей и что именно для них ценно в товарах и услугах фирмы?
- Какой станет фирма в перспективе?

На эти вопросы нужно дать подробные ответы, что, собственно говоря, является основой формирования программы деятельности фирмы. Хорошо проработанная программа позволяет работникам фирмы почувствовать себя участниками общего дела в освоении потенциальных возможностей, открывает им перспективу, подчеркивает их значимость, нацеливает на достижение поставленных целей.

При разработке программы четко определяются направленность и сферы деятельности фирмы. Пределами этих сфер являются произведенные товары, существующие рынки или их сегменты, технологические возможности фирмы. Следует заметить, что товары и технологии в конечном итоге быстро устаревают, тогда как запросы рынков могут оставаться неизменными более длительное время. При разработке программы руководство фирмы обязано стремиться к тому, чтобы она не получалась слишком «узкой», однако нельзя делать ее и слишком объемной. Пределы программы должны отвечать реальным возможностям фирмы.

Стандартный бизнес-план содержит в себе такие сведения:

- общее описание компании (продукция и услуги, управление и организация, капитал и юридическая форма компании);
- маркетинг-план;
- производственный план;
- финансовый план;
- дополнения.

В общей характеристике важно отобразить основные виды деятельности и характер компании. Не следует вдаваться в детали, поскольку их можно изложить и в других разделах. В этом же разделе желательно ответить на следующие вопросы:

- Является ли компания производственной, торговой, действует ли в сфере услуг?
- Где она расположена?
- В каких географических границах она планирует развивать свой бизнес?

Важно предоставить сведения относительно того, какой стадии развития достигла компания; находится ли ее бизнес в начальном периоде, когда еще нет полностью разработанного ассортимента продукции; имеет ли фирма разработанный ассортимент товаров; ведет ли она маркетинг своих продуктов, стремится ли расширить масштабы деятельности.

Главное – правильно сформулировать цель бизнеса. Это важно для всех, в том числе и для рецензента и может способствовать возникновению у последнего значительного интереса к предложению. Цели, естественно, должны быть реальными и достижимыми.

Прежде чем перейти к рассмотрению планов, относящихся к маркетингу и основной деятельности фирмы, нужно уделить над-

лежащее внимание анализу продукции или услуг, характерных для данного бизнеса, поскольку независимо от стратегических рассуждений бизнес не будет успешным, если не обеспечить привлекательности для рынка его товаров и услуг. Задача этой части плана – характеристика в наиболее сжатой форме основных параметров товаров и услуг, предложенных данной фирмой. Важно, чтобы привлекательные черты продуктов или услуг были освещены в простой и ясной форме (использование и привлекательность товаров и услуг, их разработка и развитие). Иногда бывает полезно представить список экспертов или потребителей, которые знакомы с упомянутым товаром или услугами и могут дать о них одобрительный отзыв. Такие сведения могут быть представлены в форме письма, отчета или дополнения.

Независимо от того, насколько привлекательна предложенная концепция фирмы, большинство потенциальных партнеров обычно не склонны связывать себя какими-либо обязательствами с предприятием, если они не уверены в людях, которые должны ее осуществлять, – все зависит от деловых качеств персонала и его организации. Те, кому адресован бизнес-план, должны быть уверены не только в том, что команда менеджеров состоит из достойных личностей, но и в том, что она способна внедрить бизнес-план в жизнь. При подготовке данного раздела необходимо составить список лиц, о которых стоит дать сведения. В него входят предприниматели (основатели дела), активные инвесторы, сотрудники на ключевых должностях, менеджеры и консультанты.

Очень важно и то, какая информация о персонале должна быть представлена. Иногда достаточно внести короткие сведения, отображающие уровень квалификации и профессиональные достижения каждого из членов команды. В другом случае целесообразно подать больше подробностей, в том числе и в виде короткой биографии. Можно использовать также дополнительные материалы (статьи, содержащие одобрительные характеристики, списки достижений, полученных наград).

С самого начала должен быть четко определен план развития организационной структуры фирмы. В большинстве случаев его представляют в форме организационной схемы, отображающей связи и распределение ответственности в рамках организации.

Для подготовки последней важно рассмотреть такие проблемы:

- определить ближайшие потребности организации, а также то, что будет нужно по мере развития фирмы;
- выяснить, какие сотрудники будут способны выполнить возложенные на них функции;
- оценить взаимоотношения между сотрудниками, а также то, как будут формироваться задачи для них.

Это создает основу для определения организационной структуры организации. При любом раскладе структура должна быть сформирована таким образом, чтобы обеспечивать наиболее эффективное выполнение поставленных задач. Решение вопроса, каким образом будут разделены ответственность и власть, должно быть определено на ранней стадии развития фирмы.

В рамках определения **кадровой политики и стратегии** фирмы должно сложиться представление о философии, которой она будет руководствоваться при решении кадровых и организационных вопросов. Это значительно повлияет на эффективность организации.

Ответственная проблема – комплектация штатов. Правильное решение о наеме работников приобретает первостепенное значение в начальный период создания фирмы. Привлечение способных людей с самого начала является большой удачей. Оправдано, например, внесение в план короткой информации об оплате сотрудников, хотя совсем не обязательно наводить реальную ведомость заработной платы. Могут представлять интерес данные о структуре зарплаты, пакеты льгот, сведения о премиях, планы стимулирования, участия в прибылях, о фондовых опционах. Полезно также охарактеризовать, каким образом политика вознаграждений будет трансформироваться со временем.

В юридическом разделе менеджер информирует, какая юридическая форма будет избрана, каким образом будет капитализировано предприятие. Данный раздел должен быть лаконичным и точным. С точки зрения планирования – это одна из важнейших частей предложения о создании или последующем развитии фирмы. Здесь указывается, какие финансовые ресурсы будут нужны для успешного развития предприятия.

При характеристике структуры организации определяется ряд решений. Важнейшие из них – юридическая форма и способы финансового участия. Важно определить форму собственности, правовой статус предприятия, участие, в объединениях организаций.

В плане должны содержаться сведения о существующих в настоящее время источниках средств фирмы, а также о тех, к которым предусматривается обратиться в будущем для того, чтобы можно было оценить, как инвестиции займа вписываются в общую финансовую картину. Важно информировать, сколько средств предприниматель сам вложил в дело, сколько бы он хотел получить в виде займа, а также дать представление и о других источниках финансирования.

Прогноз финансовых потребностей должен быть связан с другими частями плана. Необходимо гарантированное соответствие между цифрами, приведенными в данном разделе, и теми, которые внесены в финансовый план. После определения необходимого объема и направления использования капитала должны быть тщательным образом обоснованы предполагаемые его источники. Когда в структуре бизнеса заложено участие более чем одного партнера по финансированию, рассмотрение бизнес-плана можно ускорить, если он будет направлен сразу несколькими таким партнерам одновременно.

Первостепенную роль в бизнес-плане занимает маркетинг-план. В нем непосредственно освещается характер, намечаемый в бизнесе, и способы, благодаря которым можно рассчитывать на успех. Важно также разъяснить, каким образом организуемый бизнес будет влиять на рынок, реагировать на складывающуюся на рынке обстановку, чтобы обеспечить реализацию товара. Указанный раздел должен быть представлен в понятной широкому кругу людей форме.

Здесь важно не просто представить концепцию, но охарактеризовать фирму как привлекательную возможность для инвестиций, как предложение выгодной продажи продукта или услуги. При любой форме бизнеса нужна поддержка объема продаж на уровне, способном по крайней мере обеспечить его выживание. Поэтому разумная программа маркетинга всегда изучается очень тщательным образом.

Нельзя, в частности, оставить без внимания **определение спроса и возможностей рынка.** В этой части обосновывается предполагаемый спрос на товар или услугу, а следовательно, потенциал для бизнеса. Можно начинать анализ рынка с характеристики общей картины, сложившейся в данной сфере рынка (короткие сведения о росте бизнеса в данной отрасли, источники и

способы удовлетворения спроса). После определения общих параметров рынка устанавливаются его объекты, их характеристики и значения. Полезно дать оценку сравнительной привлекательности каждого из объектов. При описании рынка, его особенностей, уделяется внимание тому, чтобы информация была должным образом детализирована. Распространенная ошибка – включение информации, которая носит абстрактный или общий характер.

Нельзя не остановиться далее на *анализе конкуренции* и других внешних факторов. Наверняка на деятельность предприятия влияют внешние факторы, которые оно способно контролировать лишь в незначительной мере, или вообще не в состоянии это делать. Первое место здесь занимает конкуренция, но стоит принимать во внимание и такие факторы, как государственная регуляция, поставщики, общественное мнение. Следует обратить внимание на выявление их роли, значения, вероятности влияния каждого из факторов на бизнес. Важно осветить то, что может составить настоящую конкуренцию и вызывать соответствующую реакцию на нее. Нужно отметить профиль каждого конкурента, его слабые и сильные стороны, вероятности влияния на становление бизнеса. Характеристика всех конкурентов может быть представлена в форме таблицы или диаграммы, которая позволит точно оценить, каким образом можно выдержать конкуренцию.

Первостепенное значение имеет *стратегия маркетинга*, которая объясняет, как будет организовано превращение намеченных планов в жизнь с целью достижения предполагаемых объемов продаж. Для этого важно рассмотреть действие каждого из важнейших инструментов маркетинга, который есть в распоряжении фирмы, показать, как бизнес будет проводить активный маркетинг их продуктов или услуг.

В подразделе, характеризующем *стратегию сбыта*, приводится описание механизмов и средств, которые предусматривается применить, чтобы довести свои товары и услуги до потребителя. Будет ли использована собственная служба сбыта для прямого маркетинга, будут ли привлечены дилеры, дистрибьюторы, посредники, будет ли нужна специальная подготовка для работников службы сбыта, какое вознаграждение будут получать, какие другие стимулы предусматривается задействовать – все это имеет первостепенное значение.

В бизнес-плане дальше рассматривается *ценообразование*, которое все больше определяется как важнейший элемент в общей стратегии маркетинга. В плане целесообразно показать политику скидок и изменений цен, а также влияние ценовой стратегии в целом на валовой доход.

Растет значение *рекламы, связей с общественностью, организации сбыта товаров*. Планы фирмы в этом вопросе излагаются в сжатом виде. Освещается общая концепция и содержание кампании «Паблик рилейшнз», характеризуются инструменты, которые предусматривается использовать (электронные средства информации, возможности прессы, прямой рассылки по почте). Стратегия рекламы и продвижения товара на рынок изменяется в меру развития фирмы. Хотя детальная финансовая информация входит в финансовый раздел бизнес-плана, определенные данные о бюджете обычно приводятся и здесь. Диаграммы, графики, таблицы, другие иллюстративные материалы оказываются самым эффективным средством, когда нужно представить, как будут распределяться ресурсы между разными элементами маркетинга.

Маркетинг-план должен информировать о стратегии сбыта, призванной обеспечить беспрестанный рост, причем как среднесрочной, так и долгосрочной стратегической программы. Раскладка стратегии во времени и самом ее характере может изменяться в меру развития фирмы.

Много внимания уделяется *исследованиям рынка*.

Цель данного раздела – помочь предпринимателю, потенциальному кредитору или инвестору лучше понять требования рынка, а также укрепить доверие к плану. Предварительное исследование рынка, которое учитывается в бизнес-плане, способно помочь не только сформулировать стратегию маркетинга и стать первым шагом к обеспечению сбыта, но и облегчить контакты с респондентами, позитивное восприятие рынком продукта или услуги. Для определения, какого рода исследования наиболее эффективны, проводится экспресс-анализ расходов и потенциальных выгод.

В числе важных разделов плана – *прогнозирование объема продаж*. Этот анализ – эффективное средство представления и обоснования ожидаемых объемов реализации товаров или услуг. Очень рационально подать объемы продаж как функцию времен-

ную, чтобы продемонстрировать ожидаемый рост и учесть такие явления, как сезонность. Нужна информация о потоке денежных средств и ожидаемых потребностях в капитале. Прогнозы объемов продаж должны выглядеть реальными, иначе может быть поставлена под сомнение обоснованность самого проекта. Подобные проекты особенно важны при разработке финансового плана, поскольку эффективный план обычно требует больших средств, и результатом его выполнения, как правило, является высокая прибыль.

Если в плане идет речь о предложении рынку сразу нескольких продуктов или услуг, целесообразно продемонстрировать объем продаж каждого наименования товара отдельно, что покажет сравнительную важность каждого из объектов бизнеса и даст представление о приоритетах компании, о принципах распределения ее ресурсов. При большом числе продуктов или услуг желательно распределить их по основным категориям, таким как розничные продажи, сервисное обслуживание и консалтинг. Очень результативным является распределение ожидаемых объемов продаж по группам потребителей. Если есть возможность представить контракты и письма о намерениях, то прогноз сбыта вызывает значительно больше доверия. Общеизвестным средством для оценки рынка сбыта служит показатель в процентах от общего числа продаж на рынке, который должна освоить организация.

Особенное место в бизнес-плане занимает **производственный план**, призванный ответить на вопрос, как фирма намеревается производить свою продукцию или услуги, охарактеризовать ее производственную деятельность. Следует заметить, что избыток технических подробностей может затруднить изучение плана. Бизнес-план составляется еще до того, как разработан полный ассортимент продукции или услуг. Но даже после того, как готовые изделия уже предлагаются рынку, фирме часто необходимо продолжать данную работу, чтобы сохранить позиции в конкурентной борьбе. Важно охарактеризовать в плане весь процесс производства продукции. В нем содержится описание домов, оборудования, потребностей в сырье и трудовых ресурсах, технологических процессов, сборочных линий и робототехники, а также возможностей бизнеса, в частности производственных мощностей и программ контроля качества. Целесообразно представить короткое описание всего процесса изготовления продукции, рассмотреть характеристики и привлекательные черты различных товаров.

Стоит привести данные относительно приобретения станков и оборудования, их производительности, технических возможностей, а также об источниках сырья и комплектующих изделий, их наличия, стойкости цен, на них, о связях с основными поставщиками. При рассмотрении производственного процесса полезно дать схему последовательности производственных операций.

Конечный раздел бизнес-плана – **финансовый план**.

Цель данного материала – представить достоверную систему данных, которые отображают ожидаемые финансовые результаты деятельности фирмы. Прогноз финансовых результатов призван ответить на главные вопросы, что волнует менеджера. Именно из этого раздела инвестор узнает о прибыли, на которую он может рассчитывать, а кредитор – о способности потенциального заемщика погасить долг.

Конечно, всякий финансовый анализ будущего характеризуется неопределенностью, потому возможны несколько сценариев, которые свидетельствуют о предложении касательно будущего и позволяют лучше понять перспективы фирмы. Для того, чтобы бизнес-план был действенным инструментом планирования, а также документом, способным привлечь внимание потенциальных инвесторов и кредиторов, его содержание должно отвечать реально складывающейся обстановке.

Первая заповедь – финансовый план не должен расходиться с данными, представленными в других частях бизнес-плана.

Несоответствия в финансовом плане свидетельствуют или о недобросовестности, или о недостаточной компетенции авторов. В сжатой форме должны быть изложены все предпосылки, которые стали основой разработки плана.

Подготовленный должным образом финансовый план может быть использован для оценки резервов фирмы, а также для разработки ее детального рабочего бюджета. Бизнес-план является руководящим документом, в котором подробно расписано, как, когда и на что будет тратиться капитал, а также указываются цели, достижение которых необходимо для обеспечения успеха бизнеса.

Важнейшим элементом здесь является ожидаемый объем продаж. Достоверность данного прогноза очень важна. Другие разделы финансового плана базируются в основном на этом важном элементе.

Второй важнейший прогноз относится к себестоимости реализованной продукции (расходы на производство продуктов и услуг, выторг от реализации которых будет получен в течение конкретного периода). Он содержит в себе прямые расходы труда (заработная плата), сырья, материалов, также некоторые расходы, связанные непосредственно с превращением сырья и материалов в готовую продукцию и валового дохода (разница между чистым объемом реализации продукции, услуг, и прямыми расходами на их производство). Оба показателя зависят от расходов, связанных с производственной деятельностью или с приобретением активов, а также от политики цен. При изложении материалов полезно сослаться на конкретные источники информации. В силу того, что предприниматели имеют склонность видеть будущее своего предприятия в розовом свете, рекомендуется представлять в плане достаточно обоснованные расчеты. Следовательно, финансовый план является ключевым разделом бизнес-плана и просчитывается по результатам прогноза производства и сбыта продукции (услуг). При его разработке учитываются характеристики среды, в которой предусматривается реализация намеченного, – налоговые условия; изменения курса валют, по которым ведутся расчеты; дифференцированная инфляционная характеристика среды; дата начала и время реализации проекта.

Финансовый план содержит три документа: отчет о прибылях и убытках, план-баланс и отчет о движении средств.

Отчет о прибылях и убытках отображает операционную деятельность фирмы в намеченный период. С его помощью определяют размер получаемой фирмой прибыли за конкретный период времени. Цель составления отчетов о прибыли – в обобщенной форме представить результаты деятельности предприятия с точки зрения прибыльности. Этот материал состоит обычно из таких разделов: реализация, себестоимость реализованной продукции или услуг, операционные расходы, получение (до уплаты налогов) прибыли (или убытки). Во многих случаях в плане показывают, что выходит после отчисления налогов. Отчет о прибыли выступает наиболее распространенным показателем финансовых резервов предприятия.

План-баланс демонстрирует финансовое состояние фирмы на конец периода (времени, которое рассчитывается). Из его анализа можно сделать выводы о росте активов и о стойкости финансового

положения фирмы в конкретный период времени. Отчет о движении средств характеризует формирование и отток наличности, а также остатки средств фирмы в динамике. **Проектирование потоков средств** – наиболее важный финансовый прогноз в бизнес-плане. Отчет о денежном потоке отображает фактические поступления средств и их перечисление. Итоговая цифра отчета о потоке средств отображает сальдо оборота средств организации, а не ее прибыль. В отличие от отчета о прибылях, отчет о денежных потоках отображает фактическое поступление всех денег из всех источников, в т.ч. выторг от реализации продукции, от продажи акций или полученных в долг, а также средств от продажи ликвидации некоторых активов. Что касается расходов, то в отчет о денежных потоках входит фактическая оплата всех расходов. Некоторые расходы могут быть покрыты немедленно, в то время как другие – через какое-то время.

Необходимо иметь в виду, что сумма собственного и ссудного капитала фирмы должна быть достаточной для покрытия негативной величины средств в любой период времени, рассмотренный в плане.

Каждая из альтернативных схем финансирования тщательно образом просчитывается по результатам использования. В плане учитываются как показатели финансового состояния фирмы, так и показатели эффективности инвестиций. **Первая группа** показателей характеризует эффективность оперативной деятельности фирмы в ходе реализации намеченного – прибыльность, рентабельность капитала, показатели финансовой деятельности (ликвидности и финансовой стойкости). **Вторая группа** свидетельствует об эффективности инвестиций в конкретные проекты – сроки окупаемости, которые показывают время возвращения вложенных средств и характеризуют риск проекта; чистая величина дохода, отображающая масштабы намеченного, и размеры дохода от нового производства (предоставление нового вида услуг); индекс прибыльности характеризует прибыльность работы фирмы; норма прибыльности инвестиций.

Последний показатель является главным оценочным показателем эффективности инвестиционных проектов.

В завершающей части финансового плана обычно присутствует анализ безубыточности, демонстрирующий, каким должен быть объем продаж для того, чтобы компания могла

без посторонней помощи выполнять вовремя свои денежные обязательства. Такой анализ позволяет получить оценку суммы продаж, необходимую, чтобы организация не несла убытки.

Как известно, даже самый замечательный план не дает сам по себе гарантии успеха. Его нужно уметь реализовать. Другими словами, речь идет об умении менеджера эффективно руководить имеющимися в его распоряжении разными видами ресурсов с учетом потребностей рынка. И здесь особенное значение приобретает *учет возможного риска*. Анализ риска производственной и финансовой деятельности фирмы является одним по важных разделов бизнес-плана. Для каждой фирмы риск означает вероятность наступления неблагоприятного события, которое может привести к потере части ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов. Современная экономическая ситуация в Украине плохо предполагаемая, поэтому при подготовке этого раздела учитывают возможные изменения на рынке, для чего и проводят качественный и количественный анализ риска. С помощью такого анализа определяются факторы риска и этапы работ, при выполнении которых он возникает. Количественный анализ помогает определить размеры риска, что является сложной задачей. Для уменьшения риска обычно используют разные аналитические методы, позволяющие повысить надежность инвестиций (метод математической статистики, экономико-математическое моделирование и др.). В результате проведения анализа риска разрабатываются мероприятия по его уменьшению.

На титульной странице бизнес-плана указывают название и адрес организации, данные об основателях, суть и стоимость проекта, границу секретности и т.п., а в дополнении – копии контрактов, лицензий, писем и других документов.

Практикум к теме 2

Практическая работа № 1

Планирование малого бизнеса с использованием метода последовательного описания действий

Цель работы: Практическая работа заключается в разработке этапов по содержанию деятельности вновь созданного предприятия из предоставления определенного вида услуг или анализа и совершенствования реально действующего.

Ход работы:

1. Определение целей

Часть первая. Необходимо дать ответы на следующие вопросы:

1. Каким делом Вы хотели бы заниматься?
2. Какие потребности людей Вы хотите удовлетворить?
3. Каких клиентов Вы хотите обслуживать?
4. Как Вы планируете это делать?

Часть вторая. Сформулируйте цель Вашего предприятия фразой из 20–25 слов.

2. Характеристика услуг

Часть первая. Постройте таблицу, перечислите в ней все виды услуг, предлагаемые Вашей фирмой. Укажите, каким образом Вы хотите их предоставить. Их свойства (В чем они заключаются?), их польза (Что они дают клиенту? Почему клиент ими пользуется?).

Часть вторая. Дайте ответ на вопрос, используя следующую шкалу оценок: отлично, хорошо, удовлетворительно, плохо. Дайте объяснение к каждому вопросу:

1. Каким будет качество Ваших услуг?
2. Насколько Ваши услуги оправдывают ожидание клиента?
3. В какой мере наименования Ваших услуг раскрывают их пользу для клиента?
4. Если Ваша фирма предлагает разные виды услуг, то совместимы ли они между собой?
5. Есть ли в распоряжении Вашей фирмы все необходимое для предоставления данного вида услуг?
6. Есть ли у Вас необходимые материалы и легко ли Вы их достанете?

3. Ценообразование

1. Какие цены на Ваши услуги? (В сравнении со среднерыночными).

2. Вы осуществляете оплату наличностью или обслуживаете в кредит?

3. Какие виды скидок предлагает Ваша фирма?

4. Берете ли Вы оплату за непредвиденные услуги?

5. Какие цены предусматриваете установить (твердые, гибкие)?

6. Как с вашей точки зрения клиенты будут воспринимать цены?

7. Считаете ли Вы Ваши цены конкурентоспособными?

Обобщите Ваши ответы.

4. Реклама

Дайте полные ответы на следующие вопросы:

1. Как можно убедить людей пользоваться Вашими услугами?

2. Как организовать прямое предложение услуг?

3. Как лучше использовать средства информации?

4. Какие следует организовать публичные выступления?

5. Какие следует использовать личные связи с целью рекламы?

6. Какие стимулы необходимо предложить?

7. Как организовать рекламу по почте?

8. В какой мере следует использовать платные объявления?

9. Как лучше использовать телефон с целью рекламы?

Обобщая ответы на данные вопросы, подготовьте план рекламы и пропаганды услуг Вашей фирмы.

5. Характеристика клиентуры

1. Какой средний возраст Ваших клиентов? (Младше 25 лет; 26–30; 31–35; 36–40; 41–50; 51–60; старше 60 лет).

2. Какое соотношение мужчин и женщин среди Вашей клиентуры?

3. Где живут Ваши клиенты?

4. Какой среднегодовой доход Ваших клиентов?

5. Назовите основную причину, побуждающую их к пользованию Вашими услугами.

6. Клиенты-предприятия:

1. Какие предприятия являются Вашими клиентами (по численности персонала, величине основного капитала)? Как давно они существуют? Какова их перспектива?

2. Где они находятся?
3. Какой среднегодовой объем реализации их продукции?

Выводы: обобщите все ответы на вопрос и определите пять общих характеристик Вашей клиентуры.

7. *Общение и обслуживание клиентов*

Часть первая. Общение с клиентами.

1. Взгляните на рекламные брошюры, фирменные бланки и визитки Вашей фирмы. Какое впечатление о фирме произведут эти предметы у клиента?

2. Допускаются ли описки в письмах, посылаемых Вашей фирмой?

3. Как Вы или Ваши служащие будете отвечать по телефону? (Как часто Вы будете поднимать телефонную трубку? Каким тоном будете разговаривать? Какой у Вас будет темп речи? Как часто Вы будете произносить слова?).

4. Всегда ли Ваш телефон будет работать в рабочее время?

5. Как быстро Вы будете реагировать на деловые звонки и визиты?

6. Каким образом Вы будете улаживать споры между фирмой и клиентом?

7. Какое впечатление произведет Ваше помещение на клиентов?

8. Как долго Ваш посетитель будет ожидать приема?

Часть вторая. Обслуживание клиентов.

1. Намереваетесь ли Вы усилить информирование клиентов относительно предоставления услуг?

2. Насколько срочно Вы планируете выполнять заказ Вашей клиентуры?

3. Какой порядок обслуживания клиентов Вы установите на Вашей фирме? (Сформулируйте одной фразой).

4. Чем обслуживание на Вашей фирме будет отличаться от обслуживания клиентов на других фирмах?

Выводы: обобщая ответы на поставленные выше вопросы, изложите кратко содержание отношений, которые Вы будете строить с Вашими клиентами, и как будете их обслуживать в Вашей фирме.

8. *Конкуренция*

1. Охарактеризуйте своих конкурентов.

Конкурирующая фирма	Услуги	Цены	Способы рекламы	Клиенты

2. Проанализируйте преимущества и слабые стороны конкурентов.

Конкурирующая фирма	Преимущества	Недостатки

9. Прогноз на будущее

1. Составьте и заполните таблицу по форме.

Факторы, которые могут повлиять на деятельность предприятия	Как могут данные факторы повлиять на деятельность предприятия

2. Коротко изложите прогнозы относительно деятельности Вашего предприятия в текущем и будущем годах.

10. Тенденции в Вашей отрасли и их влияние

1. Какие назревающие изменения в Вашей отрасли могут повлиять на деятельность Вашего предприятия?

2. Какие будущие изменения в сфере услуг отрасли могут повлиять на Вашу деятельность?

3. Какие изменения в оплате труда могут отразиться в деятельности Вашего предприятия?

4. Какие изменения в системе управления могут касаться работы Вашего предприятия? Сделайте общие выводы.

Практическая работа № 2

Использование метода организационного планирования на основе построения сетевого графика

Цель работы: На основе выполнения заданий 1 и 2 научиться принимать плановые решения путем построения сетевого графика и расчета его параметров (за пример взят укрупненный технологический процесс изготовления полиграфической продукции).

Задание 1. Построить сетевой график изготовления заказа при параллельно-последовательном выполнении операций.

Таблица 2.4.

Организационные действия (работы)

Номер операции (Код работы)	Название операции	Длительность операции (работы) р. дни
0–1	Подготовка оригинала	2
1–2	Составление текста	7
1–3	Изготовление иллюстраций	3
2–4, 3–4	Верстка	4
4–5	Издательская корректура	5
5–6	Правка корректуры	4
6–7	Сводка в издательстве	2
7–8	Изготовление печатных форм	3
8–9	Печатание текста	5
8–10	Печатание иллюстраций	2
9–11, 10–11	Изготовление книжных блоков	9
1–12	Изготовление переплетов	6
11–13, 12–13	Изготовление и сдача тиража	4

Примечание: Операции 1–2; 2–4; 1–3; 3–4; 1–12; 8–9; 9–11; 8–10; 10–11; 11–13; 12–13, выполняются параллельно, а остальные – последовательно.

Задание 2. Рассчитать параметры представленного на рисунке 2.6 сетевого графика графическим методом, если известны продолжительности работ согласно таблице 2.5.

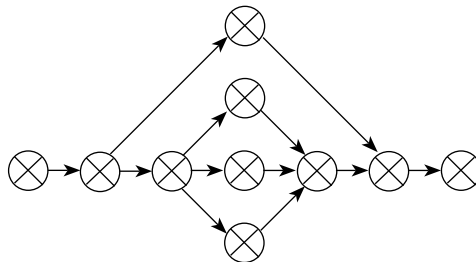


Рис. 2.6 – Сетевой график

Таблица 2.5

Исходные данные

Вариант	Длительность (продолжительность) работ, часов											
	01	12	17	23	24	25	36	46	56	68	78	89
1	3	5	7	8	10	1	4	3	5	1	3	7
2	1	3	5	4	7	2	4	9	7	6	3	5
3	2	4	3	7	6	4	3	5	1	2	8	4
4	3	7	14	1	4	5	3	6	7	8	1	2
5	2	10	7	4	3	1	2	1	5	6	7	10
6	4	3	5	1	2	4	6	7	12	8	9	10
7	5	10	12	4	6	3	2	1	15	7	4	1
8	3	10	7	10	4	3	2	1	2	7	6	4
9	5	3	8	5	1	4	7	2	3	8	9	1
10	7	12	5	4	3	6	7	10	4	1	2	1
11	3	7	4	2	5	3	1	2	7	5	2	3
12	1	2	3	4	6	7	8	7	5	4	2	1
13	2	3	4	5	6	7	3	4	2	5	1	2
14	2	1	5	2	4	3	7	6	5	4	3	1
15	7	3	4	2	5	1	3	1	5	4	3	6
16	6	3	5	1	3	1	4	2	5	3	7	1
17	8	1	9	2	3	7	4	7	1	7	3	4
18	4	7	1	4	3	2	9	1	8	3	1	1
19	1	1	3	8	1	9	2	4	1	7	4	6
20	6	5	2	1	4	3	2	6	8	1	3	5
21	2	7	4	5	6	3	1	9	1	2	4	8
22	1	3	5	7	9	6	8	4	2	5	3	7
23	9	8	7	5	6	7	4	3	1	2	4	6
24	8	6	4	2	5	1	4	3	2	7	8	9
25	10	11	7	5	1	3	8	10	9	4	5	7

Вопросы для самоконтроля

1. Охарактеризуйте суть, роль и задачи планирования как вида управленческой деятельности.
2. Какова роль и значение миссии в деятельности организации?
3. Охарактеризуйте различные методики оценки внешней и внутренней сред организации.
4. Обоснуйте классификацию стратегий деятельности организации по разным признакам.
5. По каким критериям происходит выбор оптимальной стратегии деятельности организации?
6. Сравните процессы стратегического и оперативного планирования. Что у них общего, а что отличного?
7. Охарактеризуйте систему плановых параметров и ее подсистемы.
8. Раскройте общие черты и отличия между двумя подходами к управлению: по целям и по результатам.
9. Раскройте содержание бизнес-планирования.
10. Охарактеризуйте виды центров ответственности в процессе бюджетирования.
11. Каковы их задачи?

Тема 3

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Введение

Попытка людей объединиться в группы, а в дальнейшем в организации предопределена необходимостью удовлетворения их потребностей в защищенности, причастности, взаимоподдержке, общении и т.п. Объединение усилий индивидов в любой сфере на принципах специализации и разделения труда с целью повышения производительности и результативности выполняемых работ повлекло необходимость определения ролей, функций, обязанностей каждого из членов организации.

3.1. Основные законы организации

Жизнь организации подчиняется определенным законам, основным из которых принято считать **закон синергии**, согласно которому свойства и возможности организации как единого целого превышают сумму свойств и возможностей ее отдельных элементов, что предопределено их взаимодополнением, взаимоподдержкой, взаимовлиянием. Реальный выигрыш от такого объединения перекрывает для его участников потери от ограничения организацией их самостоятельности, иначе не было бы смысла в существовании организации.

Второй закон организации заключается в **параллельности** осуществления в ее рамках таких противоположно направленных процессов, как деление, дифференциация, специализация функций, реализованных ее элементами, с одной стороны, и их объединение, универсализация – с другой. В результате увеличиваются потенциальные возможности и элементов как таковых, и результата их взаимодействия в виде потенциала организации в целом.

Третий закон организации требует **сохранения пропорциональности** между ней и ее элементами при любых возможных изменениях, что позволяет в максимальной мере реализовать имеющийся потенциал. Например, при раздутых штатах работники слоняются без дела и мешают друг другу; в то же время при недостатке персонала организация не в состоянии выполнить даже

необходимую работу. Понятно, что в обеих ситуациях неминуемо возникают экономические потери.

Четвертый закон организации получил название *закона композиции*. Его суть заключается в том, что функционирование всех без исключения организационных элементов в той или иной мере подчиняется общей цели, а индивидуальные цели каждого из них представляют собой ее конкретизацию, являются ее подцелями.

Пятый закон организации – это *закон самосохранения*, который допускает, что любая организация, равно как и ее отдельный элемент, стремятся сохранить себя как целое. Это требует соблюдения ряда условий, в частности, недопущения серьезных потрясений, которые могут привести к потере организационной стойкости; сохранения внутреннего единства и внешних границ; расширения сферы деятельности; экономии ресурсов, находящихся в распоряжении. Таким образом, самосохранение организации обеспечивается за счет соединения двух противоположных организационных начал: *стабильности и развития*. В организациях, которые естественно или искусственно были исключены из конкурентной среды, например в монополиях, стабильное начало, как правило, берет верх, который в конечном итоге приводит к застою и бюрократизации.

Шестой закон организации утверждает, что порядок определяется *уровнем информированности* ее членов. Действительно, сознательная координация деятельности людей, осуществляемая организацией, происходит именно на основе информации о реальном положении вещей, исходя из нее.

Наконец, **седьмой закон** организации – *закон онтогенеза* – гласит о том, что любая организация в рамках своего жизненного цикла последовательно проходит три фазы: *становление, развитие и угасание*. Понятно, что задача ее руководства заключается в максимальном сокращении первой фазы, продолжении второй и отсрочивании третьей.

По мнению одного из крупнейших специалистов в отрасли менеджмента середины XX ст. Честера Бернарда, людей принуждают объединяться в организации и взаимодействовать в их рамках физические и биологические ограничения, свойственные каждому человеку отдельно. В организации люди дополняют друг друга, складывают свои физические, интеллектуальные и другие способности, что делает их сильнее в борьбе за выживание.

3.2. Классификация организаций

В процессе производственно-хозяйственной деятельности работники объединяются с целью выполнения миссии, целей и задач организации. Именно это обеспечивает эффективное использование деловых качеств каждого человека.

Организация – *группа людей, деятельность которой сознательно, управляемо или спонтанно координируется для достижения определенной цели.*

В украинском законодательстве организации, имеющие статус юридического лица, называют предприятиями, обществами, ассоциациями, объединениями и т.п. На практике употребляют термины «фирма», «корпорация» и др. Организации классифицируют по разным признакам: способу и цели образования, количеству целей, величине, юридическому статусу, формам предпринимательства, характеру адаптации к изменениям.

• Классификация организаций

По способу и цели образования организации разделяют на формальные и неформальные. **Формальные организации** – группы работников, деятельность которых сознательно планируется, мотивируется, контролируется и регулируется для достижения определенной цели. Такими организациями являются предприятия, отделы, подразделения, службы, комитеты, факультеты, кафедры и т.п. (Формальные организации будем называть просто «организациями»). **Неформальные организации** – это группы работников, возникающие и функционирующие спонтанно. Чаще всего они входят в состав формальной организации, создаются на основе общих интересов. Неформальными организациями являются группы любителей определенных видов спорта, туризма, искусства, экономических подходов и т.п.

По количеству целей выделяют простые организации (имеют одну цель) и сложные организации (ставят перед собой комплекс взаимосвязанных целей), которых в экономике подавляющее большинство.

По величине выделяют большие, средние и мелкие организации. В больших организациях работают тысячи работников, в средних – сотни, а в мелких – десятки.

Официально зарегистрированные организации получают статус юридического лица (официальное признание, атрибуты госу-

дарственной регистрации, счет в банке, форма предпринимательства и т.п.). Все другие организации являются неюридическими лицами.

По формам предпринимательства организации разделяет на предприятия, хозяйственные общества, банки, страховые компании, инвестиционные фонды и т.п.

По характеру адаптации к изменениям выделяют механистические организации (характеризуются консерватизмом, негибкой организационной структурой управления, автократизмом в контроле и коммуникациях, фетишизацией стандартизации и т.п.) и органистические (характеризуются динамической, гибкостью организационных структур управления, развитым самоконтролем, демократизацией коммуникаций и т.п.).

Обобщенная классификация организаций представлена на рис. 3.1.

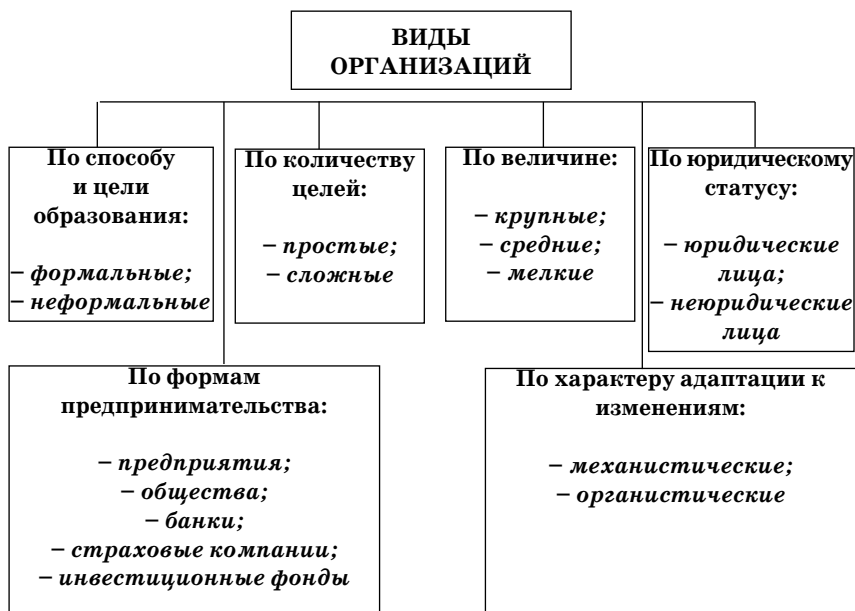


Рис. 3.1 – Классификация организаций

• Организация как система

Организация является системой, то есть совокупностью взаимосвязанных, взаимодействующих элементов, составляющих целостное образование, наделенное свойствами, отличающимися от свойств его составляющих.

На современном этапе все организации рассматривают как **открытые системы**, то есть системы, внутренние элементы которых взаимодействуют не только между собой, но и с внешней средой.

Открытая система характеризуется:

- целостностью (изменение одной составляющей предопределяет изменение других);
- единоличностью (каждую составляющую можно рассматривать отдельно);
- перспективностью (развитие в направлении совершенствования);
- независимостью (возможно отделение подсистем);
- специализированностью (способность выполнять определенные работы);
- превращением входных элементов в выходные;
- централизацией (одна из составляющих становится доминирующей);
- ростом (тяготение к расширению, увеличению);
- цикличностью развития;
- равновесием;
- непредсказуемостью причин возможных возмущений.

Открытая система имеет вход и выход. **Входом** для организации как системы являются все виды ресурсов (материалы, капитал, рабочая сила, информация и т.п.), **выходом** – продукция, услуги, прибыль, социальная ответственность, освоение рынка, обеспечение работников.

Организация состоит из управляющей и управляемой подсистем, к которым чаще применяют термин «**система**».

На рис. 3.2 представлен процесс функционирования организации как открытой системы.

В процессе функционирования образуется **эффект синергии** (рост совокупной эффективности управленческой деятельности в результате сочетания, интеграции и взаимодействия управляющей и управляемой систем). Синергия создает условия, при кото-

рых общий эффект превышает сумму показателей отдачи отдельных подсистем организации, действующих независимо.

Организации, независимо от их специфики, характеризуются следующими общими особенностями:

- определением миссии и целей;
- наличием ресурсов: люди, капитал, материалы, технология, информация;
- зависимостью от внешней среды (экономических и правовых условий, общественных организаций, международных событий, законодательных актов, конкурентов, техники, менталитета общества и т.п.);
- горизонтальным делением труда (определением конкретных задач), которое предопределяет образование соответствующих подразделений и служб;
- вертикальным делением труда, направленным на координацию работы, то есть на осуществление процесса управления;
- необходимостью управления;
- наличием формальных и неформальных групп;
- осуществлением определенных видов деятельности (производственной, финансовой, инвестиционной, торговой, научно-исследовательской и т.п.)



Рис. 3.2 – Процесс функционирования организации как открытой системы

Успех в деятельности любой организации зависит от следующих условий:

- прибыльности;
- капитализации;
- выживания;
- предпринимательской инициативы;
- развития коммуникаций;
- результативности (эффективности);
- производительности;
- способности к формированию культуры;
- способности к практической реализации;
- способности к саморазвитию;
- умения эффективно использовать инвестиции;
- способности к усовершенствованию системы менеджмента.

• **Жизненный цикл организации**

Развитие каждой организации имеет циклический характер, то есть проходит через определенные стадии жизненного цикла, определяющие особенности производственно-хозяйственной, инвестиционной, финансовой и других видов деятельности и т.п. (табл. 3.1).

Существует и другая концепция жизненного цикла организаций, по которой выделяют четыре стадии их развития: **зарождение** (регистрация, начальное инвестирование деятельности); **рост** (наращивание объемов производства и сбыта, формирование имиджа, рост прибыли); **«пик» деятельности** (максимальные прибыли, объемы производства и сбыта); **спад** (свертывание деятельности и переориентация).

Таблица 3.1

Этапы жизненного цикла организации

Этапы жизненного цикла организации	Особенности деятельности организации
1	2
«Рождение»	Проникновение на рынок; обеспечение выживания при убыточной деятельности; обеспечение в достаточных объемах капитальных вложений для учреждения деятельности организации

Продолжение табл. 3.1

1	2
«Детство»	Закрепление на рынке, его отдельных сегментах; обеспечение деятельности безубыточности
«Юность»	Существенное расширение целевых сегментов рынка; обеспечение высоких темпов роста прибыли; инвестирование развития на принципах самофинансирования
«Ранняя зрелость»	Последующее расширение сегментов рынка; ориентация на региональную диверсификацию; обеспечение стабильного роста прибылей на оптимальном уровне
«Завершающая зрелость»	Формирование имиджа предприятия; сбалансированный рост; ориентация на отраслевую диверсификацию деятельности с целью поддержания уровня конкурентоспособности; обеспечение поддержания уровня прибыльности на оптимальном уровне
	Сохранение позиций или частичное уменьшение объемов производства; свертывание деятельности; снижение прибыльности, финансовой стойкости
«Возрождение»	Существенное обновление форм, видов и направлений деятельности; обеспечение условий для роста прибыльности; привлечение значительных объемов инвестиций

• **Культура организации**

В процессе эволюции организация формирует свою культуру, характеризующую качественные аспекты управленческой деятельности и ее соответствие экономическим, организационным, социальным, экологическим, эргономическим, физиологическим, эстетическим, психологическим и технологическим требованиям.

Культура организации – совокупность ценностей, традиций, норм поведения, взглядов, свойственных членам организации.

Организационную культуру формируют объективные и субъективные элементы.

К субъективным элементам культуры организации относятся организационные табу, обычаи, ритуалы, образцы поведения, язык общения, лозунга и т.п.

Объективные элементы: местоположение организации, дизайн и оборудование рабочих мест, престиж и имидж организации и т.п.

Понятие *«культура организации»*, *«культура предприятия»* стали неотъемлемой составной частью литературы по менеджменту. Успех организации или предприятия зависит не только от технологии и техники менеджмента, организации бухгалтерского учета, планирования и др., но и от таких качеств, как стиль управления и культура организации, которые господствуют в ее предпринимательской деятельности. Значение предприятия (организации) определяется не только размерами активной части баланса, но и не вещественными факторами, такими как «культура предприятия», в которой проявляются «характер», «дух» или «стиль» фирмы, ее индивидуальность. Поэтому все больше внимания в теории организации менеджмента ученые и практические руководители уделяют понятию «культура предприятия (организации)», а при решении технических проблем всегда ориентируются на элементы культуры.

Культуру предприятия (организации) можно рассматривать как систему ценностей, философию, которую разделяют все работники. *В понятие философии предприятия (организации) входят легенды, ритуалы и символы, которые понятны для всех работников и которыми руководствуются в повседневной деятельности.* Культура предприятия (организации) укрепляет внутренние связи между работниками и структурными подразделениями, способствует усилению мотивации труда работников, обеспечивает более эффективную координацию, чем формальная система контроля и планирования. Она способствует также инновациям и использованию их в деятельности предприятия (организации).

Культура предприятия (организации) – широкое понятие и включает его историю и традиции, воспоминания о славных временах и успешном преодолении различных трудностей, а также анекдоты и легенды, которые ветераны с охотой рассказывают новичкам.

К культуре организации относят не только названия марок выпускаемой продукции, но и социальные контакты сотрудников за ее пределами: союзы, спортивные команды и др.

Вся структура культуры предприятия (организации) представляет собой тугой клубок вокруг культурного фокуса, ядра культуры. Этот фокус культуры создан из основополагающих

ценностей и догматов веры, согласно которым некоторые манеры поведения и определенные ценности должны преобладать над другими. **Возьмем пример из западной торговой практики.** Одно предприятие специализируется на том, чтобы обеспечить покупателя за высокую цену наивысшее качество, широкий ассортимент товаров и вежливое обслуживание, то есть определенный статус привлекательности для него. Другое предприятие – минимум обслуживания, узкий ассортимент, однако избыточное количество товара по низким ценам. Эти предприятия действуют не только в различных сегментах рынка, но и имеют разную культуру: продавцы, которые перешли бы из первого предприятия во второе, или, наоборот, почувствовали бы определенный «культурный шок».

Культура организации имеет три уровня, определяющих степень ее развития в конкретном случае. Это уровень «поверхностной» культуры организации, смысловой уровень «ценность», уровень мировоспринимаемых ценностей.

Уровень «поверхностной» культуры. Первое впечатление от культуры организации возникает в результате контакта с внешним образом организации. К нему относят видимые и ощутимые элементы культуры: манеру поведения группы, представляющей эту организацию, ее язык, правила, зафиксированные в письменном виде, а также размеры организации, технологию, производительность, фирменный знак, место на рынке. Например, все мы знаем о таких всемирно-известных компаниях по производству безалкогольных напитков, как «Пепси-кола», «Кока-кола» по таким элементам их поверхностной культуры, как фирменные знаки, фирменные бутылки и киоски для продажи напитков. Символами поверхностной культуры является также фирменная одежда, знаки фирмы, здания.

Символы, выражающие определенный смысл, образуют центральные элементы, определяющие как форму, так и содержание деловой коммуникации. Сюда относят как элементы «поверхностной» культуры, так и действия, выраженные в институализированной форме: ритуалы и обычаи, праздники организации, общие обеды, разнообразные средства стимулирования работников, ветеранов предприятия и др. Все эти церемонии оказывают сильное эмоциональное воздействие и используются для мотивации сотрудников, поскольку выражают определенную «элитарность» их по отношению к окружающим, а отсюда диктуют и определенное корпоративное поведение.

Смысловый уровень «ценность» является основополагающим для понимания культуры предприятия (организации). Эталонные ценности и «постулаты веры» формируют эталоны ежедневного поведения сотрудников. Благодаря наличию системы ценностей каждый работник предприятия знает, как он должен себя вести и какого способа действия от него ожидают. Это облегчает поиск правильных решений проблем, возникающих в затруднительных ситуациях. Эти ценности и сориентированный на них процесс обучения, как правило, закладываются в момент основания предприятия, а позже продолжают разрабатываться, дифференцироваться и совершенствоваться руководителями применительно к новым условиям деятельности. При этом определенные ценности не выдерживают испытания временем и должны устраняться или заменяться другими. Следование принципам, потерявшим свою актуальность, может привести к снижению эффективности организации.

Уровень мировоспринимаемых ценностей. Если ценности при решении определенных проблем учитываются автоматически, то имеем дело с наличием фундаментальных укрепляющих основ, которые приобрели уже характер «**мировоспринимаемых догматов веры**», то есть считаются незаменимыми и не нуждаются в постоянном узаконивании. Именно система этих ценностей определяет, что нужно считать хорошим, истинным, умным. Примером могут служить проверенные практикой международного кооперативного движения принципы кооперации. Такая система ценностей представляет собой надежный базис при выборе решений для управления организацией.

Исследование практики деятельности зарубежных фирм показывает, что феномен культуры организации не просто модное течение в менеджменте. Созданием культуры организации занимаются специальные подразделения зарубежных фирм в связи с четкой зависимостью между культурой организации и ее успешной деятельностью. Поэтому каждый руководитель должен быть способным к восприятию такого феномена, как культура организации, и должен способствовать ее формированию. При этом идет речь не о прямой причинно-следственной связи, а о достаточно тонких и не всегда прогнозируемых связях, поэтому многие руководители побаиваются сознательно формировать культуру организации, хотя бессознательно они все-таки это делают.

Менеджер должен иметь в виду, что продукцию, технологию, структуру, методы труда быстро копируют конкуренты. Однако высокая культура организации, как фактор ее успеха, может быть скопирована лишь по истечении длительного времени. Поэтому менеджер должен владеть не только методами и способами обеспечения эффективной деятельности организации, но и той квинтэссенцией тонких, а иногда и незримых факторов и условий, формирующих как образ, так и успех организации на рынке.

3.3. Общие черты организаций

Все сложные организации имеют общие характеристики. Эти общие черты помогают понять, почему, чтобы добиться успеха, организацией необходимо руководить.

1. Ресурсы. В общих чертах цель любой организации вмещает превращение ресурсов для достижения результатов. Основные ресурсы, которые используются организацией, – это люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информация.

Например, организация «Мак Дональдс» (производство и обслуживание):

Материалы – мясо, картофель, булочки, бумага.

Технология – механизированное приготовление еды (кухонное оборудование).

Люди – управляющие ресторанами, бухгалтера, мясники, продавцы, на раздаче.

Информация – отчетность по реализации, учет на складах, отчет по затратам на приобретение продуктов для изготовления продукции.

Этот пример показывает взаимосвязь между целями и ресурсами.

2. Зависимость от внешней среды. Одной из важнейших характеристик организации является ее взаимосвязь с внешней средой. Ни одна из организаций не может быть «островком в себе». Организации полностью зависимы от окружающего мира, от внешней среды – как относительно своих ресурсов, так и относительно потребителей, пользователей их результатов, которых они пытаются достичь.

Термин «внешняя среда» учитывает экономические условия, потребителей, профсоюзы, правительственные акты, законодательство, конкурирующие организации, систему ценностей в об-

щество, общественные взгляды, технику и технологию, другие составляющие. Большое значение имеет тот факт, что хотя организация и зависит полностью от внешней среды, среда эта, как правило, находится за пределами влияния менеджеров. Наилучшие руководители в компании «ИВМ» ничего не могут сделать, чтобы удержать маленькую японскую компанию от выхода на рынок с новой интегральной схемой, которая делает некоторые виды продукции «ЭВМ» устаревшими.

С каждым годом руководству придется учитывать все большее количество факторов внешней среды. Чтобы достичь успеха, фирмам придется конкурировать на иностранных рынках и противостоять конкуренции иностранных компаний у себя на родине.

3. Горизонтальное разделение труда. Наиболее наглядной характеристикой организации является разделение труда. Если два лица работают для достижения одной цели, они должны делить работу между собой. Распределение всей работы на составляющие называют горизонтальным разделением труда. Разделение большого объема работы на многочисленные небольшие специализированные задачи позволяет организации производить значительно больше продукции, чем если бы то же количество людей работали самостоятельно. Классическим образцом горизонтального разделения труда на производственном предприятии является производство, маркетинг и финансы. Это основные виды деятельности, которые должны быть успешно осуществлены, чтобы фирма достигла поставленных целей.

4. Подразделения. Сложные организации осуществляют четкое горизонтальное распределение за счет образования подразделений, которые выполняют специфические конкретные задачи и достигают конкретной специфической цели. Такие подразделения часто называются отделами или службами, хотя существуют и другие названия.

Как и целая организация, частью которой они являются, подразделения – это группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется для достижения общей цели. Таким образом, по своей сути, большие и сложные организации состоят из нескольких специально созданных для конкретной цели взаимосвязанных организаций и многочисленных неформальных групп, возникающих спонтанно.

5. Вертикальное разделение труда. Поскольку работа в организации разделяется на составляющие, кто-то должен коор-

динировать работу группы для того, чтобы она была успешной. Вертикальное разделение труда отделяет работу по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей и составляет суть управления.

6.Необходимость управления. Для того, чтобы организация могла достичь своей цели, задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда. Поэтому управление является сугубо важной деятельностью для организации.

3.4. Типы организаций в Украине

Экономика Украины является переходной от административно-командной к социально-рыночной. Рыночные преобразования нуждаются в научном обосновании и решении ряда управленческих проблем макро- и микроэкономического характера.

На макроэкономическом уровне нужно определить новую роль государства в управлении экономикой, создать новую систему органов государственного управления экономикой, сформировать комплекс методов государственной регуляции экономических процессов.

Формирование эффективной системы управления на микроуровне нуждается не только в аккумуляции самых выдающихся мировых достижений в этой отрасли, но и в отображении особенностей социально-экономических процессов в Украине. Слепое копирование зарубежных моделей менеджмента не только не приносит пользы, а наоборот, вредит реформированию экономики. В менеджменте огромное значение имеют национальная психология, традиции, социально-культурные факторы, духовные ценности и т.п.

Отечественная модель менеджмента нуждается в одновременном решении трех взаимосвязанных проблем: макроэкономическом изменении в обществе, формировании нового управленческого мышления руководителей и разработке научной базы менеджмента.

Успех рыночных преобразований обусловлен умением разумно руководить. Прежде всего речь идет об умении принимать рациональные решения и эффективно их выполнять. Однако процесс становления такого умения достаточно непростой.

Сегодня в Украине можно выделить по меньшей мере три направления в управлении. Первый условно называют менеджментом здравого смысла. Этот вид управления развивается на многих приватизированных и вновь созданных предприятиях так

называемых новых украинцев. Новые владельцы не имели профессионального управленческого опыта. Первичное накопление капитала не требовало высокого профессионализма в управлении бизнесом, достаточно было и менеджмента здравого смысла первопроходцев. В процессе интеграции и концентрации капитала проблемы управленческого профессионализма заострились.

Второй подход в управлении – профессиональный рыночный менеджмент, представителями которого являются западные фирмы, успешно работающие на украинском рынке. Они принесли с собой не только западную культуру, но и новейшую техническую базу менеджмента, достаточно крепко укоренившуюся в деловых организациях Украины. Если до недавнего времени у украинских директоров предприятий были служебный автомобиль, телефон и секретарь, то у современных руководителей есть персональные компьютеры, мобильные телефоны, базы данных, системы связи через Интернет и др. Атрибутом современных украинских фирм стали красивые офисы, вежливые менеджеры и секретарши. Однако реформа менеджмента на этом и закончилась. Методы и формы деятельности аппарата управления не изменились со времен прежней административно-командной системы. Большинство новых руководителей еще не восприняли собственно западных технологий внутрифирменного корпоративного управления и группового взаимодействия.

В конечном итоге, **третий подход в менеджменте** воплощает подавляющее большинство руководителей советского образца, которые придерживаются методов и стиля управления административно-командной системы. Опыт управления предприятиями у них достаточно большой, однако нет опыта ведения бизнеса как такового.

В период приватизации их усилия были направлены не на решение проблем прибыльности производства или эффективного менеджмента, а на контроль над предприятием и получение его доли в собственность. Перед руководством появились несовместимые задачи: с одной стороны, возможность стратегического приобретения значительных активов, а с другой – внедрение рыночного менеджмента и повышение эффективности производства. Личный интерес стал выше. Победили стратегические возможности собственного обогащения путем бартеризации, системы неплатежей и невыплат заработной платы, тенизации хозяйственных связей и т.п.

В соответствии с законом «О собственности» от 07.02.1991 и Законом Украины «О предприятиях в Украине» от 27.03.1991:

Индивидуальное предприятие – это предприятие, основанное на личной собственности физического лица и исключительно его труде.

Семейное предприятие – это предприятие, основанное на собственности и труде граждан Украины, – членов одной семьи, проживающих вместе.

Особенности семейного предприятия:

- участники несут ответственность всем капиталом и собственным имуществом и не возникает проблем с распределением прибыли;
- возможности использования кооперации труда, соединения различных профессий в ведении бизнеса;
- полное доверие в отношениях между участниками семейного предприятия, гарантия обеспечения конфиденциальности информации;
- готовность работать напряженно с длительным рабочим временем;
- возможность получения наследником «семейных секретов» в технологии изготовления продукции.

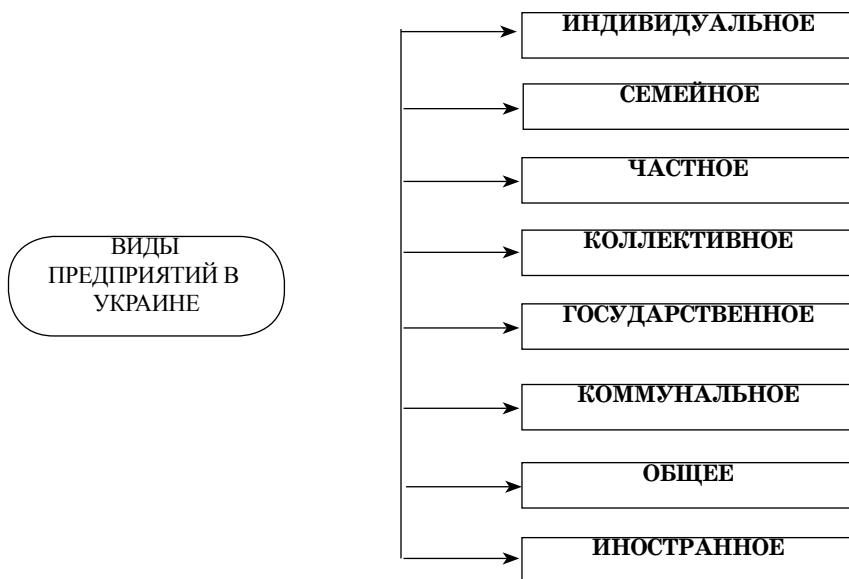


Рис. 3.3 – Виды предприятий в Украине

Частное предприятие – это предприятие, основанное на собственности отдельного гражданина Украины, с правом наема рабочей силы.

Коллективное предприятие – это предприятие, основанное на собственности трудового коллектива предприятия, кооператива, другого уставного общества, общественной и религиозной организации.

Государственное коммунальное предприятие – это предприятие, основанное на собственности административно-территориальных единиц.

Государственное предприятие – это предприятие, основанное на общегосударственной собственности.

Совместное предприятие – это предприятие, основанное на базе объединения имущества различных владельцев (смешанная форма собственности). В числе основателей совместного предприятия могут быть юридические лица и граждане Украины и других государств.

Иностранное предприятие – это предприятие, основанное на собственности юридических лиц и граждан других государств.

В соответствии с Законом Украины «О хозяйственных обществах» от 19.09.1991:

Хозяйственные общества – это предприятия, учреждения, организации, созданные на принципах соглашения юридическими лицами и гражданами путем объединения их имущества и предпринимательской деятельности с целью получения прибыли.

Виды хозяйственных обществ в Украине:

- акционерное общество;
- общество с ограниченной ответственностью;
- общество с дополнительной ответственностью;
- полное общество;
- коммандитное общество;
- доверительное общество.

Акционерное общество – это общество, имеющее уставный фонд, разделенный на определенное количество акций равной номинальной стоимости.

Акционеры отвечают по обязательствам общества только в пределах принадлежащих им акций.

Виды акционерных обществ:

Открытое акционерное общество.

Закрытое акционерное общество.

Открытое акционерное общество – это акционерное общество, акции которого могут распространяться путем открытой подписки и покупки-продажи на биржах.

Закрытое акционерное общество – это акционерное общество, акции которого распределяются между основателями и не могут распространяться путем открытой подписки, покупаться и продаваться на бирже.

В закрытом акционерном обществе основатели должны внести ко дню созыва учредительных собраний не менее 50 % номинальной стоимости акций. Решение о создании акционерного общества, утверждении его устава, избрании органов управления и контроля и ряд других организационных вопросов принимается на учредительных собраниях.

Общество с ограниченной ответственностью – это общество, имеющее уставный фонд, разделенный на частицы, размер которых определяется учредительными документами.

Особенности общества с ограниченной ответственностью:

- участники несут ответственность в пределах их вкладов;
- к моменту регистрации общества каждый из участников обязан внести не менее 30 % указанного в учредительных документах вклада;
- при выходе участника из общества ему выплачивается стоимость части имущества общества, пропорциональная его частице в уставном фонде, а также надлежащая ему частица прибыли.

Общество с дополнительной свободой – это общество, уставный фонд которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров.

Участники такого общества отвечают по его долгам своими взносами в уставный фонд, а при недостаточности этих сумм – дополнительно принадлежащим им имуществом в одинаковом для всех участников кратном размере к взносу каждого участника.

Полное общество – это общество, все участники которого занимаются совместной предпринимательской деятельностью и несут солидарную ответственность по обязательствам общества всем своим имуществом.

Ответственность участников за долги полного общества:

- участник отвечает за долги общества независимо от того, возникли они после или к его вступлению в общество;

- если при ликвидации полного общества окажется, что наличия имущества не хватает для уплаты всех долгов, за общество в недостающей части несут солидарную ответственность его участники всем своим имуществом.

Коммандитное общество – это общество, включающее наряду с одним или несколькими участниками, несущими ответственность по обязательствам общества всем своим имуществом, также одного или больше участников (вкладчиков), ответственность которых ограничивается их вкладом в имущество общества.

Совокупный размер долей вкладчиков не должен превышать 50 % имущества общества.

На момент регистрации коммандитного общества каждый из вкладчиков должен внести не менее 25 % своего вклада.

Доверительное общество – это общество с дополнительной ответственностью, которое осуществляет представительскую деятельность в соответствии с договором, заключенным с доверителями имущества по реализации их прав владельцев.

Доверитель имущества – это юридическое лицо или гражданин, которые передают доверительному обществу полномочия владельца принадлежащего им имущества в соответствии с условиями заключенного между ними договора.

Доверительные операции – это услуги, которые доверительное общество предоставляет доверителям имущества.

Доверительное общество может осуществлять такие доверительные операции:

- распоряжение имуществом;
- агентские услуги;
- осуществление операций, связанных с размещением приватизационных бумаг;
- управление голосующими акциями, переданными доверительному обществу путем участия в общих собраниях акционерного общества;

Предприятие с иностранными инвестициями – это предприятие (организация) любой организационно-правовой формы, созданное в соответствии с законодательством Украины, иностранная инвестиция в уставном фонде которого, при его наличии, составляет не менее 10 %.

Предприятие приобретает статус предприятия с иностранными инвестициями со дня зачисления иностранной инвестиции.

Малые предприятия – в зависимости от объемов хозяйственного оборота предприятия и численности его работников (независимо от форм собственности) они могут быть отнесены к категории малых предприятий.

К малым предприятиям относятся вновь создаваемые и действующие предприятия:

- Промышленность и строительство – до 200 человек.
- Другие отрасли производственной сферы – до 50 человек.
- Наука и научное обслуживание – до 100 человек.
- Отрасли непромышленной сферы – до 25 человек.
- Розничная торговля – до 15 человек.

3.5. Организация как открытая система

Внутренняя среда организации определяется внутренними переменными, то есть ситуативными факторами внутри организации. **Внутренняя среда, где работают менеджеры, включает в себе корпоративную культуру, организационную структуру, технологию производства, все принадлежащие организации дома и сооружения, машины и оборудование.** Наиболее весомым фактором внутренней среды является корпоративная культура. Внутренняя культура должна отвечать требованиям как внешней среды, так и стратегии фирмы.

Культуру можно определить как набор базовых ценностей, убеждений, различных соглашений и норм, которые разделяются всеми членами организации. Это своего рода система общих ценностей и предположений о том, что и как делается на фирме. Осознание культурных традиций позволяет новым членам организации правильно мыслить, чувствовать, понимать окружающих. Обычно выделяют три уровня корпоративной культуры. Самый верхний, поверхностный уровень составляют видимые объекты: манера одеваться, правила поведения, физические символы, организационные церемонии, размещения офисов. Все это можно увидеть, услышать или понять, наблюдая за поведением других членов организации.

Второй уровень – это общие ценности и убеждения, которые сознательно разделяют и культивируют члены организации. Это проявляется в их рассказах, языке, используемых символах. Некоторые ценности укореняются в корпоративной культуре настолько глубоко, что сотрудники просто перестают их замечать.

Эти базовые, основополагающие предположения и убеждения и являются сутью корпоративной культуры. Именно они руководят поведением и поступками людей на подсознательном уровне. Культура многих организаций основывается на предположении о том, что каждый индивид пытается на высоком уровне исполнять порученные ему обязанности. В таких организациях сотрудники имеют большую свободу и большую ответственность, коллеги доверяют друг другу и работают совместно.

Американские экономисты Мескона М., Альберт М. и Хедоури Ф. выделяют такие основные внутренние переменные в любой организации, как цели, структура, задачи, технология и люди (работники) [70, с. 89–95].

Цели – это конкретное конечное состояние или ожидаемый результат, которого пытается достичь группа работающих вместе. Существует значительная разновидность целей в зависимости от характера организаций.

Структура – это логические взаимоотношения уровней управления и видов работ, позволяющие наиболее эффективно достичь целей организации.

Задание – это виды работ, которые необходимо выполнить определенным способом и в обусловленный срок. Это работа с предметами труда, орудиями труда, информацией и людьми.

Технология – это средство превращения входных элементов (материалов, оборудования, сырья) в выходные (продукт, изделие). Исторически технология формировалась в процессе трех переворотов: промышленной революции, стандартизации, механизации и автоматизации, с применением конвейерных сборочных систем.

Британская исследовательница управления Джоан Вудворд разделила технологию на три категории:

1. Единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство.
2. Массовое или крупносерийное производство.
3. Технологии непрерывного производства.

Согласно подходу американского социолога Джеймса Томпсона, можно выделить:

1. Многозвенные технологии (например, сборка автомобиля).

2. Посреднические технологии (например, банковское дело) – это посредническая технология, которая связывает вкладчиков и тех, кто берет ссуды в банке.

3. Интенсивные технологии характеризуются применением специальных приемов, навыков или услуг (например, монтаж кинофильма).

В Украине выделяют индивидуальные, мелкосерийные, серийные, крупносерийные, массовые и массовотекущие технологии.

Люди – важнейший ситуативный фактор организации. Его роль определяется способностями, одаренностью, потребностями, знаниями, поведением, отношением к труду, позицией, пониманием ценностей, окружением, наличием качеств лидера.

Внутренние переменные, взаимосвязанные между собой, образуют системную модель (рис. 3.4.).

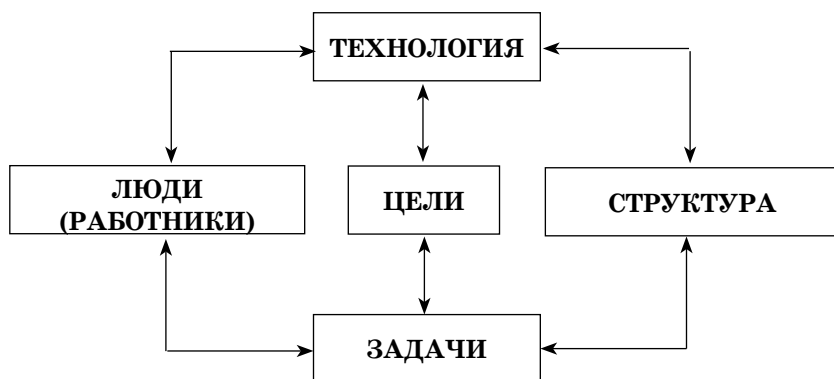


Рис. 3.4 – Системная модель внутренних переменных

Внутренняя среда организации представлена функциональными сферами, которые являются общими для всех типов организации.

Кадровая функция – это обеспечение производственной и других сфер человеческими ресурсами (наем, подготовка и переподготовка). Выполнение всех управленческих действий, связанных с социальной сферой: оплата, благосостояние и условия найма.

Финансы и бухгалтерский учет – это денежные аспекты бизнеса, в т.ч. управление средствами (расходы, изменение де-

нежной массы). Бухгалтерский учет – сбор, обработка и анализ финансовых данных.

Обеспечение ресурсами – осуществление и усовершенствование системы материально-технического обеспечения организации материалами, полуфабрикатами, машинами и энергетическими ресурсами.

Производственная функция – обеспечение функционирования производственного процесса в зависимости от цели производственной функции. Принятие решений в сфере технологий, организации, календарного планирования, производства, а также контроля качества (все эти многочисленные задачи входят в оперативно-производственное управление).

Функция развития продукта и процесса производства – это организация проведения исследований и развития процессов, разработка высоких технологий, компьютеризация (усовершенствование организации процессов). Изучение долгосрочной динамики развития продукта, как основного фактора конкуренции на рынке, осуществление инновационной политики фирмы.

Функция развития материально-технического обеспечения производства – это развитие инструментального хозяйства, ремонтных служб и служб технического оснащения с целью обеспечения рациональных сроков физического и морального износа технических систем.

Маркетинг – это особый вид деятельности по прогнозированию, осуществлению, выявлению и удовлетворению желаний потребителя. Выполнение этих функций для одной организации называют микромаркетингом, в целом для общества – макромаркетингом. При изучении поведения покупателей стоит учитывать их социальные, психологические, культурные, просветительские, вековые и другие факторы. Они определяют необходимость создания продукта, проблему поиска информации о нем, оценку альтернатив, принимают решение о покупке продукта и оценивают его качество при эксплуатации.

3.6. Общие характеристики внешней среды организации

Внешняя организационная среда содержит элементы, которые находятся за пределами организации, но оказывают на нее существенное влияние. Это конкуренты, ресурсы, технологии и экономические условия. **Внешнюю среду организации делят на два уровня: общая среда и среда задач.**

Общая среда – это элементы, оказывающие опосредствованное влияние на деятельность организации. Они содержат в себе социальные, демографические и экономические факторы, одинаково влияющие на все организации (увеличение темпов инфляции, рост числа семей, в которых работают и муж, и жена). Внешние факторы – это в основном неконтролируемые силы, которые оказывают влияние на решения менеджеров и их действия и, в конечном итоге, на внутреннюю структуру и процессы в организации.

Внешнее влияние на организацию можно представить как совокупность трех основных сфер: отдаленного, промышленного и оперативного влияния.

Отдаленное влияние состоит из серии факторов, которые берут начало за пределами фирмы, как правило, независимые от внутренней ситуации, сложившейся в организации. **К отдаленному влиянию относятся: экологическое, экономическое, политико-правовое, социально-культурное, демографическое и технологическое влияния.**

К производственному влиянию относят: производственную структуру, соперничество между конкурентами, входные и выходные барьеры, угроза появления товаров-заменителей, влияние поставщиков и влияние потребителей.

К операционному окружению относят конкурентную позицию, образ потребителя, рынок рабочей силы, интересы посредников, отношения поставщиков и кредиторов.

Напомним, что внешняя среда организации – это силы, внешние относительно организации, влияющие на ее результативность.

Функциональные сферы внешней среды следующие:

Социальная среда. Рост населения, развитие культуры, образования определяют характер растущего потенциального рынка; измерение потребности в количестве и качестве потребляемых благ (продуктов, жилья, комфорта), изменение стиля жизни приводит к трансформации понятий занятости и отдыха, здорового образа жизни, комфорта жилья, а все вместе – мотивация для изменения производства благ и услуг.

Правовая среда. Все бизнес-организации работают в юридических рамках, нормы права регулируют поведение бизнес-организаций и решают споры, конфликты между ними и обще-

ством в целом. Поэтому развиваются законы, контрактное право, защита потребителей и т.п.

Государственная среда. Государство в экономике может играть три различных роли: невмешательство государства в процессы экономики (свободный рынок); радикальное вмешательство в экономику (социализм и коммунизм); прагматичное вмешательство, то есть согласование политических взглядов, индивидуальной инициативы, прибыльной мотивации, рыночных сил (регулируемый рынок).

Политическая среда. Внутренний рынок находится под воздействием политических событий и решений, аналогично этому политические факторы могут влиять на операции в сфере международного бизнеса.

Технологическая среда. Динамика спроса и предложения на рынке труда, ресурсов и финансов влияет на темпы инновационных процессов в технологии. Силы конкуренции стимулируют процесс развития технологий.

Экономическая среда. Процессы производства продукции и услуг всегда находятся в конкретной связи с экономической средой: уровнем занятости, платежным балансом, темпами экономического роста.

Ресурсная среда. Экономисты считают, что потребляемые человечеством ресурсы всегда ограничены. Этот принцип можно считать правильным, если речь идет о ресурсах, не требующих глубокой переработки. В случае, если используются высокие технологии и ресурсами являются квазичастицы и компоненты энергии, то можно утверждать, что ресурсы на Земле не ограничены. Проблемой производства является другой аспект: научиться получать неограниченное количество ресурсов, не нарушая при этом стойкости и равновесия параметров окружающей среды, определяющих длительность пребывания человечества на Земле.

Практикум к теме 3

Практическая работа № 1

Изучение уровня состояния организации на основе признаков «нездоровой организации»

Цель работы: ознакомить студентов, слушателей курсов повышения квалификации с методиками диагностики надежности функционирования предприятия, определения его перспектив.

Ход работы

1. Студент самостоятельно выбирает промышленное предприятие, учреждение, с работой которых он хорошо ознакомлен.

2. Ответы на поставленные вопросы «признаков нездоровой организации»

даются в виде слов «да» или «нет». Подытоживается количество «да» и «нет».

3. На основе ключа к тренингу определяется уровень организации.

Тренинг «Признаки «нездоровой организации»

1. Небольшой личный взнос членов коллектива в достижение цели организации, за исключением высших чинов.

2. Люди, работающие в организации, видят, что их дела плохи, но ничего не делают, чтобы их исправить. Добровольцев нет. Непонимание проблем преимущественно скрывают.

3. Люди говорят о проблемах офиса дома или в залах, но не с теми, кто мог бы что-то исправить и кого это касается.

4. Люди, возглавляющие организацию, пытаются контролировать как можно больше решений. Они начинают тормозить работу, принимают решение, учитывая неадекватную информацию и советы. Люди жалуются на возмутительные решения руководства.

5. Руководители чувствуют, что только они пытаются продвигать работу. Политика руководства, приказы и распоряжения по неизвестным причинам не выполняются так, как запланировано.

6. К мнению работников низших иерархических уровней управления прислушиваются исключительно в пределах их должностных обязанностей.

7. Личные потребности и чувства считаются посторонним делом.

8. Люди соревнуются в тех вопросах, где им нужно работать совместно. Предложить кому-то свою помощь никто даже не думает. Люди не доверяют друг другу и мало общаются между собой; руководителя устраивает такое состояние дел.

9. Когда начинается кризис, служащие считают, что их это не касается, или начинают обвинять друг друга.

10. Конфликты по большей части скрываются и сглаживаются с помощью политики офиса; в противном случае начинаются непрерывные непримиримые ссоры.

11. Научиться чему-то сложно. Люди не пытаются получить знания от своих коллег, им придется учиться на собственных ошибках. Они не отвергают опыт других.

12. Обратной связью пренебрегают.

13. Люди чувствуют себя одинокими, мало заботятся друг о друге: это порождает в них страх.

14. Люди замкнуты в рамках своей работы. Она им надоела и потеряла свою новизну, а их действия относительно изменений сковываются желанием собственной безопасности. Например, на собраниях коллектива они ведут себя покорно и безразлично.

15. Руководитель является «владельцем» и «отцом» организации.

16. Руководитель жестко контролирует все направления деятельности, требует полного отчета.

17. Свести риск к минимуму можно только высокой ценой.

18. «Одна ошибка – и вы уволены».

19. О плохом состоянии дел преимущественно молчат, или его формально улаживают.

20. Разные формы управления, политика и процедуры обременяют организацию. Люди прибегают к этой политике и процедурам, чтобы прорабатывать разные трюки со структурой организации.

21. Новаторство не получает широкого распространения. Оно сосредоточено в руках немногих.

22. Люди мирятся со своими разочарованиями: «Я ничего не могу сделать. Это их обязанность спасти корабль».

Ключ к тренингу

Если сумма ответов «да» на вопрос анкеты составляет:

- от 15 до 22 – Ваша организация неизлечимо больна. Ее ближайшее будущее – еще большие неудачи или полный крах. Вы сделаете большую ошибку, если свяжете свою карьеру и жизнь с такой организацией;

- от 10 до 14 – Ваша организация на грани кризиса. Еще немного и конкуренты ее раздавят. Руководству Вашей организации необходимо немедленно принимать меры. Ваше будущее в такой организации не гарантировано;

- от 5 до 9 – Ваша организация еще может неплохо работать, но тревожные симптомы уже появились. Эти симптомы могут превратиться в «хроническую болезнь», и тогда «лечение» будет длительным и дорогим. Вы еще можете наладить состояние дел, если немедленно начнете «лечить» свою организацию;

- от 0 до 4 – Вашей организации обеспечен успех и процветание. Она одна из лучших. Ваше будущее застраховано от неудач и потрясений.

Практическая работа № 2

Разработка иерархической структуры предприятия

Цель работы: усвоить теоретический материал по вопросам «Функции менеджмента» и «Теоретические основы построения структур управления».

Ход работы

На основе исходных данных (таблица 3.2) необходимо:

- провести расчет численности работников по функциям управления;

- определить, какие структурные подразделения нужно создать на предприятии и количество штатных единиц в подразделениях;

- определить количество уровней линейного и функционального руководства.

Таблица 3.2

Исходные данные для построения структуры управления

№ п/п	Показатели	Варианты									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Изменяемость работы предприятия (K_n)	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2
2	Количество рабочих, чел. (P)	600	700	800	1000	1200	1400	500	750	550	1100
3	Норма управляемости для руководителей звеньев низших иерархических уровней ($H_{\text{вн}}$)	25	25	25	30	30	30	25	25	25	30
4	Норма управляемости для руководителей звеньев высших иерархических уровней ($H_{\text{вы}}$)	5	4	5	6	5	6	4	5	4	6

Примечание: Нормы управляемости приняты на основе данных действующих промышленных предприятий государственной формы собственности.

Этапы решения:

1. Расчет численности по функциям приведен в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Расчет численности работников управления

№ п/п	Функции	% от численности работников	Численность работников управления
1	2	3	4
1	Линейное руководство	2,8–3,0	
2	Оперативное управление основным производством	0,46–0,5	

Продолжение табл. 3.3

1	2	3	4
3	Разработка и совершенствование технологии	1,0–1,2	
4	Ремонтное и энергетическое обслуживание	0,6–0,8	
5	Контроль качества продукции	0,5–0,8	
6	Организация труда и заработной платы	0,75–1,0	
7	Экономические исследования ее ценообразования	0,6–0,8	
8	Бухгалтерский учет и финансовая деятельность	1,3–1,5	
9	МТЗ и маркетинговая деятельность	1,2–1,3	
10	Подготовка кадров	0,2–0,3	
11	Запильне делопроизводство	0,3–0,4	
Всего			

2. Состав структурных подразделений и штатное количество работников заполняются в таблице 3.4 на основании таблиц 3.3 и 3.5.

Таблица 3.4

Состав структурных подразделений

№ п/п	Структурные подразделения	Количество штатных единиц, чел.
1	Отдел труда и заработной платы	
2		
3		
	и т.д.	

Таблица 3.5

Норма формирования подразделений аппарата управления

Подразделение аппарата управления	Нормы формирования, чел.		
	Экономические службы	Технические службы	Общего назначения
Отдел	больше 8	больше 10	больше 5
Бюро	5–7	6–10	3–4
Группа	до 5	до 6	до 3

3. На основании таблицы 3.5 запроектировать схему структуры управления, определив предварительно количество уровней линейного (P_L) и функционального (P_Φ) руководства по формулам:

$$P_L = \frac{\lg Q - \lg H_{V.H} - \lg K_3 + \lg H_{Y.B}}{\lg H_{K.B}},$$

$$P_{\Phi i} = \frac{\lg Q_{\Phi i} + \lg H_{Y.B}}{\lg H_{Y.B}},$$

где Q – общая численность работающих, чел.

$Q_{\Phi i}$ – число исполнителей по i -й функции, чел. В практической работе рассчитывается только для 3, 4, 6, 7, 8 функций.

Например, если $I_{\Phi 6} = 3$, то схема для функции организации труда и по заработной плате имеет вид: заместитель директора по экономике – отдел организации труда и заработной платы – нормировщик цеха.

4. Разработка схемы распределения функциональных обязанностей в аппарате управления ПО, предприятия, цеха.

Для выполнения задания необходимо заполнить таблицу 3.6 (функции менеджмента), используя такие условны обозначения:

П – планирование;

О – организация;

К – контроль;

М – мотивация;

У – учет;

Р – регулирование;

И – информирование, то есть предоставление информации высшим органам;

Н – неучастие, то есть функциональное подразделение не принимает участия в решении конкретной задачи.

Функции менеджмента разрабатываются по трем заданиям индивидуально каждым студентом согласно таблице 3.7. Номер варианта отвечает двум последним цифрам зачетной книжки или выдается преподавателем.

Таблица 3.6

Функциональные подразделения

№ пп	Задание	ВО					Предприятие						Цех						
		Генеральный директор	Зам. ГД по производству	Зам. ГД по экономике	Главный инженер	Зам.ГД по строительству	Директор	ОЭИиЦ	ООТиЗ	Бухгалтерия	Отдел кадров	Производственный отдел	Отдел главного механика	Начальник цеха	Технолог	Механик	Экономист	Нормировщик	Бухгалтер

Условные обозначения:

ПО – Производственное объединение;

ГД – Генеральный директор;

ОЭИиЦ – Отдел экономических исследований и ценообразования;

ООТиЗ – Отдел организации труда и зарплаты.

Задания для разработки схемы распределения функциональных обязанностей

1. Основная производственная деятельность.
2. Технологическая подготовка производства.
3. Внедрение новой техники.

4. Мероприятия по повышению качества продукции.
5. Модернизация действующего оборудования.
6. Маркетинговые исследования.
7. Соблюдение технологической дисциплины.
8. Внедрение новой технологии.
9. Проведение ремонта оборудования.
10. Материально-техническое обеспечение производства.
11. Сбыт продукции.
12. Внешние экономические связи.
13. Мероприятия по охране труда.
14. Подготовка кадров.
15. Капитальное строительство.
16. Внедрение компьютерной техники.
17. Экономическая оценка и анализ эффективности производства.
18. Разработка перспективных планов развития производства.
19. Разработка оперативных заданий производственным подразделением.
20. Ведение статистического учета.
21. Совершенствование организации труда.
22. Совершенствование систем оплаты труда.
23. Перевод цеха на аренду.
24. Разработка технически обусловленных норм времени и выработки.
25. Развитие социальной инфраструктуры.
26. Охрана окружающей среды.
27. Внедрение технически обусловленных норм обслуживания оборудования.
28. Подготовка договора для изготовления продукции на экспорт.

Таблица 3.7

Варианты заданий

Номер варианта	Номер задания	Номер варианта	Номер задания	Номер варианта	Номер задания
01	1, 13, 23	35	11, 17, 27	69	9, 14, 25
02	2, 22, 24	36	12, 19, 28	70	10, 22, 25
03	3, 20, 25	37	1, 16, 23	71	11, 20, 27

04	4, 19, 26	38	2, 14, 24	72	12, 15, 28
05	5, 17, 27	39	3, 13, 25	73	1, 19, 23
06	6, 15, 28	40	4, 22, 26	74	2, 17, 24
07	7, 13, 23	41	50, 20, 27	75	3, 16, 25
08	8, 21, 24	42	6, 18, 28	76	4, 14, 26
09	9, 19, 25	43	7, 16, 23	77	5, 13, 27
10	10, 17, 23	44	8, 14, 24	78	6, 21, 28
11	11, 15, 27	45	9, 22, 25	79	7, 19, 23
12	12, 16, 28	46	10, 20, 26	80	8, 17, 24
13	1, 14, 24	47	11, 18, 27	81	9, 15, 25
14	2, 12, 25	48	12, 21, 28	82	10, 13, 26
15	3, 21, 26	49	1, 17, 25	83	11, 21, 27
16	4, 20, 27	50	2, 15, 26	84	12, 14, 28
17	5, 18, 28	51	3, 14, 27	85	1, 20, 26
18	6, 16, 23	52	4, 12, 28	86	2, 18, 27
19	7, 14, 23	53	5, 21, 23	87	3, 17, 28
20	8, 22, 25	54	6, 19, 24	88	4, 15, 23
21	9, 20, 25	55	7, 17, 25	89	5, 14, 24
22	10, 18, 26	56	8, 15, 23	90	6, 22, 25
23	11, 16, 17	57	9, 13, 27	91	7, 20, 26
24	12, 17, 28	58	10, 21, 28	92	8, 18, 27
25	1, 15, 28	59	11, 19, 23	93	9, 16, 28
26	2, 13, 27	60	12, 22, 14	94	10, 14, 28
27	3, 22, 26	61	1, 18, 25	95	11, 22, 27
28	4, 21, 25	62	2, 16, 26	96	12, 13, 26
29	5, 19, 27	63	3, 15, 27	97	1, 21, 23
30	6, 17, 28	64	4, 13, 28	98	2, 19, 24
31	7, 15, 23	65	5, 22, 23	99	3, 18, 25
32	8, 13, 24	66	6, 20, 24	00	4, 16, 26
33	9, 21, 25	67	7, 18, 25		
34	10, 19, 28	68	8, 16, 26		

Вопросы для самоконтроля

1. Характеристика организаций.
2. Классификация организаций по разным признакам.
3. Характеристика формальных групп. Каким образом они образуются?
4. Какие общие и отличительные черты между формальными и неформальными группами?
5. Характеристика организации как системы.
6. В чем суть эффекта синергии в процессе функционирования организации?
7. Характеристика концепций жизненного цикла организации.
8. Суть и роль организационной культуры.
9. Факторы внутренней среды организации, взаимосвязи между ними.
10. Влияние факторов внешней среды на организацию.
11. Характеристика сути управленческого цикла организации.

Тема 4

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Введение

Эффективность производственно-хозяйственных и управленческих процессов в конечном итоге определяется не только целями, правильно определенными плановыми ориентирами или качественно разработанными решениями и обоснованными действиями по выполнению их, но и зависит от людей, воплощающих в жизнь цели социально-экономической системы, реализуют планы и выполняют принятые решения. Людей можно заставить выполнять то или иное решение, ту или иную работу. Однако принудительное выполнение их имеет границы, как правило, определенные системой организации общего труда и контроля за ее осуществлением.

Современная философия менеджмента в основе влияния на людей предполагает не принуждение, а мотивационные регуляторы, построенные на учете психологических особенностей человека.

4.1. Понятие мотивации

Большинство из нас встает утром, идет учиться или работать и вообще ведет себя достаточно предсказуемо – для тех, кто нас знает. Мы реагируем на то, что нас окружает, общаемся с людьми и не задумываемся, почему нам хочется усердно работать, посещать именно эти занятия или наслаждаться определенными видами отдыха. Но все это чем-то мотивировано. *Под мотивацией понимают силы, существующие внутри или вне человека, которые возбуждают в ней энтузиазм и ретивость в исполнении определенных действий.* Мотивация работников влияет на их производительность, и часть работы менеджера именно и заключается в том, чтобы направить мотивацию на достижение организационных целей. Изучение мотивации позволяет понять, что вынуждает людей работать, что влияет на выбор ими способа действия и почему они придерживаются его в течение некоторого времени.

Большое значение для достижения целей организации имеет использование функции мотивации. *То есть мотивация – это процесс стимулирования самого себя и других к деятельно-*

сти, направленной на достижение индивидуальных и общих целей организации.

Древнейший способ преднамеренного влияния на людей с целью выполнения задач организации осуществлялся с помощью принуждения и поощрения (метод «кнута и пряника»). Естественной основой эффективности этого метода были очень низкие экономические и социальные условия жизни работников в период промышленной революции.

К началу XX века эти условия мало в чем изменились. Но Тейлор и его последователи поняли неэффективность нищенского положения работников. Была определена дневная норма выработки, а труд сверх этой нормы начали оплачивать пропорционально его величине. В результате такой усовершенствованной мотивации резко выросла производительность труда, который подкреплялся специализацией и стандартизацией. Применение новых технологий и организации труда еще больше повысили производительность. По мере роста жизненного уровня трудящихся и их отношения к труду управляющие начали понимать, что экономическое поощрение не всегда побуждает человека работать лучше. Это заставило теоретиков управления искать новые способы мотивации к труду. Они появились в применении психологических мотивов.

Элтон Мэйо был одним из немногих образованных людей в свое время, который правильно понимал научное управление и был подготовлен в отрасли психологии. Он стал известным в ходе эксперимента, проводившегося на текстильной фабрике в Филадельфии в 1923–1924 гг. Текучесть рабочей силы на прядильном участке здесь достигала 250 %, тогда как на других участках лишь 5–6 %. Материальные средства стимулирования результатов не дали, поэтому президент фирмы обратился за помощью к Мэйо.

Мэйо понял, что решение проблемы кроется в изменении условий труда, а не в увеличении вознаграждения. Ради эксперимента он установил для прядильщиков два 10-минутных перерыва для отдыха. Текучесть рабочей силы резко снизилась, улучшилось моральное состояние рабочих, а выработка значительно возросла. Однако и сам Мэйо полностью не понял важность своих изобретений в этой отрасли, поскольку психология тогда была еще на начальной стадии развития.

Исследования Мэйо, проведенные в конце 20-х годов на рабочих местах, позволили сделать вывод, что на производительность

труда влияют такие человеческие факторы, как социальное взаимодействие и групповое поведение. На выводах Мэйно была основана теория «человеческих отношений».

В 40-х годах появились психологические теории мотивации труда. Они разделяются на две группы: *основанные на внутренних побуждениях (потребностях) и на поведении людей с учетом того, как они воспринимают внешнюю среду и познают окружающий мир.*

Потребности людей разделяются на первичные и вторичные.

Первичные – это врожденные физиологические потребности: дыхание, сон, еда.

Вторичные – вытекают из психологического состояния человека. Такими являются, например, потребности в уважении, успехе, власти. Они появляются с развитием интеллекта и приобретением жизненного опыта. Этим объясняется их многообразие.

Будучи продуктом физиологического и психологического состояния человека, потребности выражаются в его поведении, побуждают к определенным действиям. Побуждение проявляется в определенном поведении, которое ставит своей целью удовлетворение потребности. Когда эта цель достигнута, потребность может быть удовлетворена полностью, частично или совсем не удовлетворена.

Степень удовлетворения потребности в данной ситуации влияет на поведение человека, если сложится похожая ситуация в будущем. Человек будет стремиться обязательно повторить то свое поведение, давшее возможность максимально удовлетворить потребность в прошлом. Это состояние называется «Закон результата».

Все люди абсолютно разные по материальному положению, воспитанию, уму, культуре, интересам и т.п., поэтому существует множество различных потребностей и целей. По-разному люди ведут себя и достигнув цели. Поэтому нельзя предложить какой-то один «лучший» способ мотивации. То, что допустимо для одного, может быть абсолютно несоответственно для другого. Удовлетворению мотивации мешает также динамизм организации. Постоянные изменения в организационной структуре, технологии производства, кадровые перемещения – все это усложняет процесс мотивации.

Для побуждения работников к активной деятельности применяется вознаграждение. Относительно мотивации вознаграждение имеет более глубокий смысл, чем деньги или выгода удовлетворения.

Вознаграждение – это все то, что человек считает ценным для себя. Но ценности у каждого человека свои. Портфель с долларами цивилизованным человеком будет воспринят как дорогое вознаграждение. Однако для дикаря ценнее окажется портфель.

Различают **внутреннее и внешнее вознаграждения.** Внутреннее вознаграждение человек получает от самой работы. Это удовольствие от общения с коллегами, чувство достижения результата, удовлетворение от полезности произведенного продукта. Внутреннее вознаграждение обеспечивается путем создания хороших условий труда и точной постановкой задач.

Внешнее вознаграждение дает организация (предприятие, фирма).

Оно может выступать в виде как материального вознаграждения, так и морального. Материальное – зарплата, дополнительные выплаты, премии, оплата определенных расходов. Моральное – присвоение звания «лучший работник», похвала, оценка в приказе и т.п.

Для осуществления мотивации в первую очередь необходимо определить потребности людей. А. Маслоу множество человеческих потребностей разделил на пять групп по приоритетности их удовлетворения:

- 1) физиологические – вода, еда, жилье;
- 2) безопасность и уверенность в будущем. Защита от физических и физиологических опасностей и уверенность, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем;
- 3) социальные – социальное признание, взаимодействие, благосклонность и поддержка;
- 4) уважение – самоуважение, личные достижения, признание, уважение со стороны окружающих;
- 5) самовыражение – реализация своих потенциальных возможностей.

Первые две группы – первичные потребности, другие – вторичные, удовлетворить которые человек стремится после удовлетворения первичных. Большинство людей в основном придерживаются приведенной последовательности потребностей, хотя в конкретных обстоятельствах какая-то из потребностей может доминировать.

Из теории Маслоу следует, что мотивация людей зависит от множества их потребностей. С ростом материального благосостояния и стабильности в обществе на первый план выступают вторичные потребности. Однако потребности людей изменяются.

Поэтому руководителю необходимо следить за способами мотивации в каждом конкретном случае.

Все-таки в условиях управления людьми стоит исходить из того, что четкого разграничения потребностей не существует. Кроме того, руководитель должен учитывать индивидуальные качества людей. Особенно следует учитывать предыдущий опыт, влияющий на потребности настоящего.

Значение мотивации определяется тем, что, опираясь на нее, менеджер имеет возможность добиться от подчиненных соответствующей целям организации поведения. Изучение теории мотивации и практическое применение ее положений позволяет менеджерам добиться повышения степени удовлетворения потребностей работников, побуждать их к более производительному труду. Если уровень мотивации сотрудников для достижения организационных целей недостаточен, менеджерам необходимо пересмотреть систему вознаграждения за труд.

Подход менеджера к побуждению подчиненных к труду и используемые вознаграждения определяются его взглядами на проблемы мотивации. **Выделяют три подхода к мотивации: традиционный, по позиции человеческих отношений и человеческих ресурсов.** Новейшие теории мотивации образуют еще одно, четвертое направление, получившее название современных подходов.

Традиционный подход.

Изучение мотивации работников началось в эпоху научного менеджмента (основная роль принадлежит Ф. Тейлору). Вспомним, что научный менеджмент допускает систематический анализ, выполняемый сотрудниками, цель его – использование полученных данных для повышения производительности труда. Внимание сторонников этого направления сосредоточено на оплате труда, то есть работник рассматривается как **экономический человек**, готовый делать больше за большие деньги. Развитие данного подхода привело к разработке стимулирующих систем оплаты труда, когда уровень заработной платы работника жестко привязан к количеству и качеству произведенной им продукции.

Подход с позиций человеческих отношений.

Постепенно в представлениях менеджеров концепция «экономического человека» была вытеснена другой (более «дружественной» относительно работников). Отчеты и пропаганда результатов знаменитых хоторнских исследований на заводе компа-

нии *western Electric* привлекли внимание теоретиков и практиков к роли таких неэкономических выгод, как работа сотрудников в группах близких по интересам или социальным потребностям коллег. Данные виды вознаграждения начали рассматриваться как более весомые мотиваторы поведения работников, чем деньги. Наконец началось изучение «человека работающего» как человека в полном смысле слова, что ознаменовало рождение концепции социального человека. Последующие исследования показали, что изменения поведения работника в лучшую сторону можно добиться даже в том случае, если влияние ограничивается повышенным вниманием к нему менеджера («хоторнский эффект»).

Подход с позиции человеческих ресурсов.

Подход с позиции человеческих ресурсов является последующим развитием концепций «экономического человека» и «человека социального». В соответствии с теориями «целостного человека» каждый индивид – многогранная личность, которой движут разнообразные факторы. Например, Д. Макгрегор утверждает, что каждый человек хотел бы иметь хорошую работу, а труд – такое же естественное состояние, как игра. Сторонники концепции человеческих ресурсов отстаивали ту точку зрения, что предыдущие научные подходы были направлены на манипулирование поведением наемных рабочих с помощью использования экономических или социальных вознаграждений. Если менеджер относится к своим подчиненным, как к компетентным, стремящимся к высоким достижениям, он получает могучий рычаг повышения производительности труда. Концепция человеческих ресурсов – фундамент современных подходов к мотивации работников.

Современные подходы.

Современные подходы к мотивации формировались под воздействием трех основных теоретических направлений.

К первому типу относятся ***смысловые теории мотивации***, анализирующие базовые потребности человека. В них исследуются потребности работающих в организациях людей; опираясь на них, менеджеры получают возможность глубже осознать недостатки подчиненных. Внимание сторонников ***процессных теорий мотивации сконцентрировано на*** изучении умственных процессов, влияющих на поведение человека, объяснении того, какими способами работники стремятся к вознаграждению. Наконец, ***те-***

ории подкрепления исследуют на обучении работников на приемлемых в процессе труда образцах поведения.

4.2. Содержательный подход в мотивации

Основу мотивации составляют мотивы, под которыми понимают активные движущие силы, определяющие поведение живых существ. Поведение человека мотивировано.

Психолог Маслоу различал пять мотивов, основу которых составляет удовлетворение базисных потребностей: «дыхание, жажда, голод, тепло». Как только базисные потребности удовлетворены, эта мотивационная группа отпадает. «Сытого не привлечешь хлебом». Хлеб важен для тех, кто его не имеет. Если же непосредственная угроза жизни людей перестает существовать, они стремятся к безопасности. И ни за что не хотят оказаться на той же ступеньке бедности.

Следующая мотивационная ступенька – «контакт и причастность», «престиж, положение, признание». Высшим мотивом в пирамиде, построенной Маслоу, является «самореализация», стремление человека реализовать себя в своем деле, в своем творении.

Правило: *«Следующая ступенька мотивационной структуры имеет значение лишь тогда, когда предыдущие ступеньки пройдены».*

Мотивировать сотрудников – значит зацепить их важные интересы, дать им шанс реализоваться в процессе работы. Сотрудник должен быть знаком с успехом. *Успех – это реализованная цель.* Он также должен иметь возможность познать себя в результатах своего труда, найти себя в нем.

• Иерархия потребностей по Маслоу

По-видимому, самая известная смысловая теория мотивации была разработана Абрахамом Маслоу. Его **теория иерархии потребностей** допускает, что в основе мотивации человека лежит комплекс потребностей, причем потребности конкретного индивида располагаются в иерархическом порядке (рис. 4.1). А. Маслоу [37, с. 504] **выделил пять основных типов мотивирующих потребностей** (в порядке роста).

Удовлетворение вне процесса труда	Иерархия потребностей	Удовольствие в процессе труда
Образование, религия, хобби, личный рост	Потребность в самовыражении	Возможности для образования, продвижения, роста и проявления творческих способностей
Одобрение семьи, друзей, общества	Потребность в самоуважении	Признание, высокий статус, дополнительные обязательства
Семья, друзья, общественные группы	Потребность в принадлежности	Рабочие группы, клиенты, коллеги, руководители
Отсутствие войн, загрязнения природной среды, насилие	Потребность в безопасности	Безопасность труда, дополнительные льготы, гарантии сохранения рабочего места
Еда, вода, секс	Физиологические потребности	Тепло, воздух, оклад

Рис. 4.1 – Иерархия потребностей по А. Маслоу

1. Физиологические потребности. Это базовые потребности человека, то есть потребность в еде, воде и сексе. В организационной среде к ним принадлежат потребности в надлежащем отоплении, чистом воздухе и гарантиях оплаты труда.

2. Потребности в безопасности. Потребности в безопасном физическом и эмоциональном окружении, отсутствии непосредственных угроз, то есть потребности в свободе от насилия и в общественном порядке. В контексте организации имеются в виду потребности в безопасных условиях труда, дополнительных льготах и гарантиях сохранения рабочего места.

3. Отношения принадлежности. Потребности в принадлежности отражают желание человека быть принятым среди своих сверстников, иметь друзей, быть членом группы, быть любимым. В организациях потребности в принадлежности определяют желание устанавливать хорошие взаимоотношения с коллегами по работе, принимать участие в рабочих группах и поддерживать хорошие отношения с начальством.

4. Потребности в самоуважении. Эти потребности связаны с желанием иметь позитивную мысль о самом себе и пользоваться вниманием, уважением и признанием со стороны других людей. В рамках организаций эти потребности являются мотивацией для признания, принятия на себя дополнительных обязанностей, повышения своего статуса и получения кредита доверия для работы в интересах организации.

5. Потребности в самовыражении. Высшая категория потребностей – это стремление человека к самореализации. Достичь самовыражения – значит полностью раскрыть свой потенциал, повысить уровень компетентности и вообще стать лучше. В организациях эти потребности могут быть удовлетворены путем предоставления сотрудникам возможностей личного роста, проявления творческих способностей, подготовки, для получения более сложных задач и продвижения по службе.

В соответствии с теорией А. Маслоу, сначала должны быть удовлетворены потребности низших уровней, и только после этого активизируются высшие стремления. Таким образом, удовлетворение потребностей человека происходит последовательно: сначала физиологические, потом потребности в безопасности, потом в принадлежности и т.д. Если человек нуждается в физической безопасности, он будет направлять все свои усилия на то, чтобы создать вокруг себя соответствующую среду, не чувствуя потребности в самоуважении и самовыражении. После того как потребность удовлетворяется, она отходит на второй план и активизируется потребность высшего уровня. Если профсоюз добивается высокой оплаты труда и хороших условий труда для своих членов, тем самым удовлетворяются их базовые потребности, у сотрудников возникает стремление к принадлежности, желание добиться самореализации.

• Методы удовлетворения потребностей высших уровней

Социальные потребности:

- давайте работникам такую работу, которая позволяла бы им общаться;
- создавайте на рабочих местах дух единой команды;
- проводите с подчиненными периодические совещания;
- не пытайтесь разрушать возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реальных убытков;

- создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее стен.

Потребности в уважении:

- предлагайте подчиненным более содержательную работу;
- обеспечивайте им позитивную обратную связь с достигнутыми результатами;
- высоко оценивайте и стимулируйте достигнутые подчиненными результаты;
- вовлекайте подчиненных в формирование цели и разработку решений;
- делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия;
- продвигайте подчиненных по службе;
- обеспечивайте учебу и переподготовку, повышающие уровень компетентности.

Потребности в самовыражении:

- обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, позволяющие бы полностью использовать их потенциал;
- давайте подчиненным сложную и тяжелую работу, требующую от них полной отдачи;
- стимулируйте и развивайте у подчиненных творческие способности.

Однако следует отметить, что четкой пятиступенчатой иерархической структуры потребностей, по Маслоу, просто не существует. Удовлетворение любой одной из потребностей не приводит к автоматическому действию потребностей следующего уровня как фактора мотивации деятельности человека.

Другой моделью мотивации, опирающейся на потребности высших уровней, является *теория Дэвида Мак Клееланда*. Он считал, что у людей есть три потребности: власти, успеха и причастности.

Потребность власти выражается как желание влиять на других людей. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как открытые и энергичные люди, не боятся конфронтации и пытаются отстаивать исходные позиции.

Потребность успеха находится где-то посередине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха какого-то человека, а процессом доведения работы к успешному завершению.

Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы, и хотят, чтобы достигнутые ими результаты стимулировались полностью и конкретно.

Таким образом, если руководители желают мотивировать людей с потребностью успеха, они должны ставить перед ними задачу с умеренной степенью риска, делегировать им достаточные полномочия в решении поставленных задач, регулярно и конкретно стимулировать в соответствии с достигнутыми результатами.

Мотивация на основе *потребности в причастности* по Мак Клелланду подобна мотивации по Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, помощи другим. Люди с развитой потребностью в причастности будут заинтересованы такой работой, которая будет давать им широкие возможности социального общения. Их руководители должны хранить атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты.

• Теория СВР

Теория А. Маслоу, поддававшаяся критике за недостаточное подтверждение ее на практике, была модифицирована К. Алдерфером. В его теории, получившей название «**Теории СВР**» (от английских слов *existence* – существование, *relatedness* – взаимосвязь и *growth* – рост), выделяются только три категории потребностей:

1. Потребности в существовании, в физическом здоровье и благополучии.

2. Потребности во взаимосвязях, во взаимоотношениях, доставляющих удовольствие, с другими людьми.

3. Потребности в росте связаны с развитием внутреннего потенциала индивида, стремлением к личному росту, расширению компетенции.

Модель СВР и теория А. Маслоу имеют несколько похожих черт: обе предусматривают иерархическую структуру потребностей, в обоих утверждается, что индивид продвигается «ступенями» потребностей последовательно, шаг за шагом. Но К. Алдерфер сократил число категорий потребностей до трех и допустил, что продвижение между ними более сложное, а именно подчиняется

принципу «*фрустрация – регрессия*». В соответствии с ним в случае, если удовлетворить потребность высокого уровня не удастся, у индивида может произойти возвращение к уже удовлетворенной потребности низшего уровня. Так, работник, которому не удастся добиться личного роста, может вернуться к низшей социальной потребности и направить все свои усилия на увеличение доходов. Таким образом, модель СВР является не настолько твердой, как иерархия потребностей А. Маслоу: она допускает, что люди могут перемещаться по иерархии не только вверх, но и вниз в зависимости от своей способности удовлетворять потребности.

Теория иерархии потребностей объясняет, почему менеджменту организаций необходимо находить способы признания своих сотрудников и вовлекать их в принятие решений. То, что потребности в самоуважении и любви должны удовлетворяться в процессе труда, что лучше всего подтверждают слова одного молодого менеджера: «Если бы я должен был одним предложением сказать, что меня мотивирует к труду, так это то, что я знаю, что происходит вокруг и какая роль отведена мне. Это осознание позволяет мне чувствовать себя значимым человеком». Много компаний считают, что прекрасным мотивационным фактором, причем фактором высокого уровня, является смех, шутки, веселье, которое снимает усталость от повседневной рутин, способствуют формированию у работников чувства собственной значимости, потребности, другим людям.

• Двухфакторная теория Герцберга

Еще одна популярная теория мотивации, а именно двухфакторная теория, предлагаемая Фредериком Герцбергом. В ее основе лежит исследование, в ходе которого сотни работников различных организаций отвечали на вопрос о том, когда они чувствуют наибольшее желание работать и, напротив, когда они неудовлетворены и трудиться им совсем не хочется. Анализ полученных данных показал, что удовольствие и недовольство от выполнения рабочих задач определяются действием принципиально различных факторов. Был сделан вывод о том, что мотивация к труду формируется под воздействием двух основных групп факторов.

Обратимся к рис. 4.2. Центр шкалы – нейтральное отношение работника к работе, когда индивид не чувствует ни удовольствия, ни недовольства.

Поведение человека в процессе труда определяется двумя разными группами факторов. Первая из них, **гигиенические факторы**, связанная с присутствием или отсутствием таких элементов, как условия труда, заработная плата, политика компании, правила и межличностные отношения между людьми.

Негативные гигиенические факторы обуславливают недовольство индивида процессом труда. Но позитивные факторы всего лишь спасают сотрудников от негативных эмоций; они никак не влияют на удовлетворенность трудом, не мотивируют к высшим результатам.



Рис. 4.2 – Двухфакторная теория Ф. Герцберга

Уровень удовольствия трудом определяется второй группой факторов – **мотиваторами**, то есть потребностями высших уровней, учитывая достижение признания, ответственность и возможности для роста. Ф. Герцберг считал, что при отсутствии мотиваторов человек относится к своей работе нейтрально. С появлением мотиваторов у него возникает побуждение к труду, который начинает приносить удовольствие. Таким образом, гигиенические факторы и мотиваторы оказывают принципиально разное влияние на мотивацию. Первые «работают» только в негативном участке.

Например, проблемы с безопасностью труда или повышенным уровнем шума вызывают у работников недовольство процессом труда, но их ликвидация никак не отражается на уровне удовлетворенности трудом, никак не мотивирует работников к высшей производительности. Ответственность за удовлетворение трудом «несут» такие мотиваторы, как сложность поставленных рабочих задач, принятие на себя ответственности, признание со стороны других людей.

Как используются выводы теории Ф. Герцберга в практике менеджмента? Обеспечение надлежащего уровня гигиенических факторов позволяет лишиться недовольства работников. Чтобы побуждать их к труду, необходимо подключить могучие мотивирующие факторы, такие как признание, возможности для личного роста, сложные интересные рабочие задачи. Задача менеджмента – устранение раздражителей (то есть обеспечение достаточных для удовлетворения базовых потребностей гигиенических факторов) и применение мотиваторов, удовлетворяющих высшие потребности и побуждающих сотрудников к высшим достижениям.

Анализируя все теории, можно сделать вывод, что применение их в практике управления безусловно дает позитивный результат в целом. Но все-таки стоит внимательно относиться к отдельным группам, отдельным типам людей и использовать предложенные теоретические положения с учетом конкретных условий и конкретной ситуации.

4.3. Процессный подход в мотивировании

Чтобы объяснить механизм мотивации, необходимо рассмотреть многочисленные поведенческие аспекты и параметры окружающей среды. Реализация этого подхода привела к созданию процессных теорий мотивации.

Прецессные теории рассматривают мотивацию в другом плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для осуществления различных задач и как выбирает конкретный вид поведения.

Есть три основных прецессных теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера.

Теория ожиданий базируется на том, что наличие активной потребности не является единственной необходимой целевой мотивацией человека для достижения определенной цели.

Ожидание можно рассматривать как оценку определенной личностью достоверности какого-то явления. При анализе мотивации к труду теория ожиданий подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда – результаты, результаты – вознаграждение и валентность (удовлетворение вознаграждением). Ожидания относительно затрат труда – результатов – это отношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Если люди чувствуют, что прямой связи между затраченными усилиями и достигнутым результатом нет, то, согласно теории ожиданий, мотивация будет ослабевать.

Ожидание относительно результатов вознаграждения есть ожидание определенного вознаграждения или стимула в ответ на достигнутый уровень результатов.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания, – это валентность или ценность стимула или вознаграждения.

Валентность – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, которое предусматривается и возникает в результате получения определенного вознаграждения.

Если валентность низкая, то есть ценность вознаграждения для человека небольшая, то теория ожиданий предусматривает, что мотивация вашей деятельности в этом случае также будет слабее.

Если значение любого из этих трех важных для определения мотивации факторов будет небольшим, то мотивация будет слабой, а результаты труда – низкими.

Соотношение этих факторов можно выразить следующей формулой:

$$\text{Мотивация} = \text{Э} - \text{Р} * \text{Р} - \text{В} * \text{валентность}$$

То есть мотивация – это ожидание того, что усилия дадут желаемый результат (З–Р), умноженный на ожидание того, что результаты потянут за собой соответствующее вознаграждение (Р–В), умноженное на ожидаемую ценность (валентность).

Другое объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленной цели, дает теория справедливости.

Теория справедливости изучает представление сотрудников организации о том, насколько объективно менеджмент оценивает их трудовой взнос в сравнении с другими работниками (автор – Стейси Адамс). Теория допускает, что, оценивая индивидуальное вознаграждение за достигнутые в процессе труда результаты, сотрудники организации стремятся к социальному равенству.

В соответствии с теорией справедливости, в том случае, когда индивид оценивает полученное им вознаграждение как приблизительно равное оплате труда других сотрудников, достигших аналогичных результатов, он воспринимает отношение менеджмента к нему лично как честное и беспристрастное. Равенство вознаграждения оценивается по соотношению «входа» и «выхода». Трудовой выход – это зарплата, признание, продвижение по службе, другие выгоды, а вход – образование, опыт, приложенное усилие и способности. Индивидуальное соотношение входа и выхода сравнивается с аналогичными пропорциями других членов рабочей группы или некоторого среднего по группе. Ощущение **справедливости** возникает тогда, когда соотношения индивидуального выхода и входа приблизительно равняется пропорции выходов и входов коллег.

Если баланс соотношений вход/ выход нарушается, у сотрудника возникает ощущение несправедливости. Такое может состояться, например, если человек с высоким уровнем образования или большим опытом получает такую же зарплату, как только что поступивший на работу, менее образованный работник. Возможно и обратное неравенство: если работник обнаруживает, что получает большее вознаграждение за ту же работу, выполняемую его коллегами. В таком случае у него может возникнуть потребность исправить эту несправедливость. Возможно, повысится интенсивность усилий работника, он примет решение о необходимости получения дополнительного образования, а то и задумается о возможности снижения своего заработка. Когда индивид чувствует

несправедливость, у него возникают внутренние противоречия, мотивирующие к достижению баланса.

К наиболее распространенным способам устранения неравенства относятся:

- *Изменение выхода.* Возможно, индивид примет решение о необходимости увеличения вознаграждения (потребуется увеличения зарплаты или предоставления ему более просторного офиса).

- *Изменение входа.* Человек может выбрать и другой путь, уменьшая прилагаемые в процессе труда усилия. Например, работник, воспринимающий зарплату как непомерно малую, начинает хуже работать или «опускается» до прогулов. Если работник считает, что ему переплачивают, он может повысить интенсивность труда.

- *Изменение представлений.* Исследования показывают, что в том случае, когда индивиду не удастся влиять на вход или выход, возможна коррекция его представлений о справедливости. Он может искусственно завысить статус своей работы или как-то повлиять на представление других людей о своем заработке, что позволяет возобновить внутреннее равновесие.

- *Покинуть работу.* Если человек чувствует, что к нему относятся несправедливо, он может принять решение покинуть работу, рассчитывая найти новую, с более благоприятным балансом входа и выхода.

Менеджеры должны помнить, что их подчиненные оценивают свое вознаграждение, сравнивая его с оплатой труда и другими выгодами коллег. Увеличение заработной платы или назначение на высшую должность, которые воспринимаются как несправедливые по отношению к другим сотрудникам, не оказывают мотивирующего влияния. В некоторых организациях, например, используют двойную систему оплаты труда: новичок получает намного меньше, чем опытные работники, что спокон веков создает основу для несправедливости. Несправедливость в оплате создает давление на работников, которое временами оказывается слишком большим. И тогда они пытаются изменить свои представления, изменить саму систему или принимают решение покинуть работу. Квалифицированный менеджер всегда стремится к тому, чтобы подчиненные воспринимали его решения как справедливые. В противном случае мотивация сотрудников к труду существенно снижается.

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали *комплексную процессную теорию мотивации* с элементами теории ожиданий и теории справедливости. Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от усилий сотрудника, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень его усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что эти усилия действительно будут достойно вознаграждены. Более того, по теории Портера-Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, то есть человек удовлетворяет свои потребности с помощью вознаграждений за достигнутые результаты.

Согласно *модели Портера-Лоулера*, достигнутые сотрудником результаты зависят от трех переменных: затраченных усилий, способностей, характерных особенностей человека, а также от осознания им своей роли в процессе труда. Уровень затраченных усилий, в свою очередь, зависит от ценности вознаграждения и того, насколько человек верит в существование тесной связи между усилиями и возможным вознаграждением. Достижение нужного уровня результативности может вызывать внутреннее вознаграждение (это чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения), а также внешние вознаграждения – похвалу руководителя, премию, продвижение по службе.

Удовлетворение – это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Удовлетворение от того, насколько ценно вознаграждение в действительности. Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Один из важнейших выводов Портера-Лоулера заключается в том, что результативный труд приводит к удовлетворению.

Это прямо противоположно тому, что думают менеджеры. Они находятся под воздействием ранних теорий человеческих отношений. Эти теории утверждают, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов труда (другими словами – более удовлетворенные работники работают лучше).

Портер и Лоулер, напротив, утверждают, что осознание выполненной работы приводит к удовлетворению, и это повышает результативность.

В итоге модель Портера-Лоулера внесла основной вклад в понимание мотивации. Эта модель показывает, насколько важно

объединить такие понятия, как усилие, способности, результаты, вознаграждение, удовлетворение и восприятие, в рамках единой связанной системы.

4.4. Средства мотивированного влияния

• Конкретные способы мотивации

Способы мотивации условно могут быть разделены на две больших группы, одну из которых составляют *экономические*, а другую – *неэкономические*; последние, в свою очередь, разделяются на *организационные* и *моральные*. Однако на практике все они тесно переплетены, взаимообуславливают друг друга и часто плавно переходят друг в друга. А временами их просто трудно бывает разделить, поскольку, например, денежное вознаграждение дает возможность не только приобрести определенные блага, но одновременно приносят популярность, уважение, почет.

Экономические способы мотивации основываются на том, что люди в результате их применения получают определенные выгоды, повышающие их благосостояние. Такие выгоды могут быть прямыми, например, в виде некоторой суммы денег, или косвенными, облегчающими получение прямых (дополнительное свободное время, позволяющее подрабатывать в другом месте).

Едва не основной формой прямой экономической мотивации является заработная плата за выполнение основной работы. Обычно она зависит от занимаемой должности, квалификации, стажа работы, количества и качества затрачиваемого труда. Зарботная плата бывает сдельной, когда в основу определения ее размера положен объем выпущенной продукции, и почасовой, зависящей от количества отработанного времени.

Использование тех или иных форм и систем сдельной и почасовой заработной платы в основном зависит от сферы деятельности работников, характера трудовых и технологических процессов, задач стимулирования и т.п.

Почасовая форма заработной платы применяется относительно руководителей, специалистов, служащих, а также тех работников, результаты деятельности которых или не поддаются точному учету и измерению, или не требуют его совсем, например, наладчиков оборудования. В зависимости от способа начисления, она бывает почасовой, подневной и помесечной.

Мотивирующими элементами при почасовой оплате труда является ее величина и наличие в необходимых случаях премий. Ее эффективное приложение требует соблюдения ряда условий, в частности: точного учета фактически отработанного времени; наличия обоснованных норм и нормативов, регламентирующих объем выработки, численность персонала, производственные задачи, и т.д.; правильного распределения работы между исполнителями, принимающего во внимание их квалификацию, опыт, профессию.

Сдельная форма заработной платы применяется в основном относительно работников, конкретные результаты деятельности которых легко измеряются и их рост необходимо стимулировать, а выработка продукции является решающим результатом работы. Как и в предыдущем случае, применение сдельной оплаты труда требует наличия научно обоснованных норм (выработки, расходов и т.п.) и надежного учета результатов.

Сдельная форма заработной платы подразделяется на системы по таким критериям, как **способы определения сдельной расценки, расчета с работниками** (индивидуально или коллективно), **материального поощрения.**

В отличие от почасовой заработной платы, которая имеет только две системы (простую и премиальную), в сдельной их значительно больше.

При прямой (индивидуальной и коллективной) сдельной заработной плате ее величина определяется в зависимости от выполненного объема работы по единой расценке за единицу продукции.

Индивидуальная сдельная оплата труда применяется там, где люди работают или самостоятельно, или совместно и выполняют одинаковую по характеру и квалификации работу (например, бригада каменщиков). Коллективная сдельная используется в том случае, если исполнители разной квалификации и специальности трудятся самостоятельно или совместно над сложным комплексным объектом, будучи связанными конечным результатом (технический проект самолета).

Непрямая сдельная заработная плата (индивидуальная или коллективная) применяется к работникам, обслуживающим других, оплачиваемых по прямой сдельной. Обычно она используется относительно тех видов исполнителей, от которых мало что зависит.

При сдельно прогрессивной заработной плате в пределах установленной исходной нормы выработки труд оплачивается по прямым сдельным расценкам, а сверх нее – по повышенным. Степень увеличения расценок определяется с помощью специальной шкалы, которая характеризуется числом «степеней» оплаты (где-то до 3) и их «крутизной».

Сдельно-премиальная система оплаты труда соединяет сдельный заработок с премией за количественные и качественные результаты деятельности (рост производительности; снижение расходов на освоение новой техники и технологии).

Наконец, при *аккордной системе* заработок определяется сразу на весь объем выполненной работы.

Стимулирующая функция коллективной оплаты труда (а также премирование) во многом обеспечивается использованием коэффициента трудового участия (КТУ), которое дает обобщенную количественную оценку вкладу каждого в конечный результат. КТУ учитывает индивидуальную производительность труда, сложность и качество работы, помощь других, соблюдение трудовой и производственной дисциплины. За высокий профессионализм, инициативу, работу по смежным специальностям, участие в рационализаторстве, передаче опыта, руководстве коллективом и т.п. он может повышаться, а в обратном случае – снижаться.

Кроме основной заработной платы, можно говорить о дополнительной, начисляемой за профессионализм, квалификацию, деловые навыки, в форме разного рода доплат, которые носят компенсационный характер.

Иногда заработная плата бывает неявной, то есть существует в виде разного рода льгот, которые на практике значительно увеличивают доходы субъекта.

Уровень оплаты труда дает формальную оценку трудовому вносу работников в конечный результат, исполнительности, профессионализму, квалификации, потому должен расти вместе с ними. Однако более действующим стимулирующим средством он становится при дополнении его другой важной формой экономической мотивации – *системой премирования*.

Рабочие премируются по итогам достижения 1–2 показателей; служащие и специалисты – 2–3 показателей. Основаниями для премирования служат экономия ресурсов, увеличение прибыли, в первую очередь в сфере деятельности, не имеющей прямого

отношения к данному работнику, разного рода научные достижения, рационализаторские предложения, успешное проведение мероприятий по предупреждению проблем, исключительные заслуги. Для того, чтобы премии играли роль действующего стимулирующего фактора, они, как в свое время показал еще Ф. Тейлор, должны составлять не менее 30 % основного заработка.

Предпосылками успешного премирования можно считать:

- правильный выбор системы показателей, исходящих из конкретных задач, стоящих перед фирмой;
- дифференциацию показателей в зависимости от роли и характера подразделений, уровня должностей;
- ориентацию показателей премирования на реальный взнос в конечные результаты, эффективность и качество работы, учет общефирменных достижений;
- конкретность, понятность, гибкость, справедливость критериев оценки достижений.

Общим принципом премирования является вознаграждение за любые, пусть небольшие успехи, а также потенциальная неограниченность его величины и своевременность выплаты.

В то же время критерии и нормативы, по которым происходит премирование, должны регулярно пересматриваться в соответствии с изменением условий деятельности фирмы, ее целей, экономического положения и т.п.

Денежные выплаты в форме заработной платы и премий, которые используются в качестве рычагов стимулирования, в зависимости от конкретной ситуации могут быть *пропорциональными и непропорциональными* достигнутым результатам. В последнем случае речь идет об акцентирующих и нивелирующих выплатах; при акцентировании они растут быстрее увеличения результата, а при нивелировании – медленнее. На практике здесь могут иметь место всевозможные комбинации.

Так, в условиях *негативного стимулирования* акцентируются отстающие, а нивелируются передовики. Это позволяет подтащить первых к необходимому уровню, но слабо заинтересовывает вторых в росте производительности. Чаще всего такая система может включать и штрафы. В основе позитивного стимулирования лежат премии за высшие результаты и безразличное отношение к низким, что побуждает передовиков еще в большей степени вырываться вперед по сравнению с другими.

В целом система денежных выплат должна обеспечить большинству работников желаемый уровень дохода при условии добросовестного отношения к работе и выполнению своих обязанностей. Удовлетворенность материальным вознаграждением, ее справедливым уровнем стимулирует инициативность людей, формирует благосклонность организации, привлекает новых работников.

Кроме премий и заработной платы, существует еще один вид денежных вознаграждений, который имеет определенный мотивационный эффект: *участие в прибылях*. В первую очередь это относится к дополнительному доходу, до 75 % которого может доставаться работникам. Осуществляются такие выплаты обычно ежемесячно, чтобы люди наглядно видели их связь с результатами своей работы. А для руководителей уже достаточно давно регулярно практикуются *бонусы* – большие одноразовые выплаты по прибыли 1–2 раза в год.

Непрямая экономическая мотивация – это мотивация свободным временем. Ее конкретными формами является: сокращенный рабочий день или увеличенный отпуск, призванные компенсировать повышенные расходы труда (например, в сфере науки, образования); изменяющийся или гибкий графики работы, которые делают режим удобнее для человека, что позволяет ему без убытка для нее заниматься другими делами; предоставление отгулов за часть сэкономленного при выполнении работы времени, что пока в отечественной практике пока еще распространения не получило.

К организационным способам мотивации можно отнести мотивацию целями, мотивацию обогащением работы и мотивацию участия в делах фирмы.

О мотивации целями мы уже говорили выше – большие, тяжелые, интересные цели захватывают людей, пробуждают у них дух борьбы, соревнования, стремления к достижению высоких результатов.

Мотивация участия в делах фирмы допускает предоставление работникам права голоса при решении ряда проблем (в основном социального характера); привлечение их в процесс коллективного творчества; консультирование с ними по специальным вопросам; реальное делегирование им прав и ответственности.

Наконец, **мотивация обогащением труда** заключается в предоставлении людям более содержательной, важной, интересной работы, разнообразной, социально значимой, с широкими

перспективами профессионального и должностного роста, который дает им возможность осуществлять широкий контроль над ресурсами и условиями собственного труда.

Немецкие ученые Ф.В. Зигерт и Л. Ланг предлагают следующие 15 критериев мотивирующей организации труда.

1. Любые действия должны быть осмысленными, и в первую очередь теми, кто требует действий от других.

2. Люди должны получать радость от работы, отвечать за нее, быть лично причастными к результатам, к работе с людьми, чтобы их действия были для кого-то конкретно важны.

3. Каждый на своем рабочем месте хочет показать, на что он способен.

4. Каждый стремится показать себя в работе, узнать о себе в ее результатах, иметь доказательство того, что он может что-то сделать; это что-то должно получить имя своего творца.

5. Необходимо знать точку зрения людей на возможные улучшения их работы.

6. Людям нужно дать возможность почувствовать свою значимость.

7. В достижении цели, которую работник себе поставил, или в формулировке которой он принял участие, он проявит больше энергии.

8. Хорошо работающие люди имеют право на материальное и моральное признание.

9. Работники должны иметь свободный доступ ко всей необходимой информации, причем быстрый.

10. Решения об изменениях в работе работников должны приниматься при их участии и с опорой на их знания и опыт.

11. Самоконтроль.

12. Работники должны иметь возможность добывать в процессе работы новые знания.

13. Нужно поощрять инициативу, а не выжимать из сотрудников пот.

14. Сотрудники должны иметь информацию о качестве своего труда.

15. Каждый по возможности должен быть сам себе шефом.

К моральным способам мотивации относится *признание*, которое может быть личным и публичным. Суть личного признания,

которое в нашей стране распространения еще не получило, заключается в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах высшему руководству фирмы или лично представляются ему, получают право подписи ответственных документов, в разработке которых они принимали участие, персонально поздравляются дирекцией по случаю праздников или семейных дат.

Публичное признание нам знакомо лучше; оно допускает информацию о достижении работников в многотиражках, на специальных стендах, «досках почета», награждение особо отличившихся людей почетными знаками, грамотами, внесение их имен в специальные книги фирмы. Часто публичное признание сопровождается такие мероприятия «экономического» характера, как награждение премиями, турпоездками, стажировками.

Представление о роли различных способов мотивации для отдельных категорий работников можно получить из таблицы, приведенной С. Викарстаффом и В. Герчиковым.

Таблица 4.1

Моральные способы мотивации категорий работников

Ранг	Менеджеры	Специалисты	Служащие
1	Выплата и премии	Продвижение по службе	Выплата и премии
2	Продвижение по службе	Выплата и премии	Продвижение по службе
3	Авторитет	Тяжелые задачи	Самостоятельность
4	Гордость	Новая квалификация	Уважение
5	Тяжелые задачи	Самостоятельность	Безопасность труда

Специфической формой морального стимулирования является похвала и критика.

Похвала должна следовать за любыми достойными действиями подчиненных, даже незначительными, но обязательно конкретными, что способствуют достижению целей фирмы. Это обеспечит ее регулярность и последовательность. В то же время похвала должна быть дозированной, основываться на принципе

контраста, который предусматривает определенные перерывы, потому что при слишком частом ее повторении она перестает действовать. Отсутствие похвалы, особенно за хорошую работу, демотивирует, как и незаслуженная похвала или похвала с «двойным дном», поэтому для похвалы желательно иметь объективные, хотя и не афишируемые критерии.

За негативные действия подчиненные, впрочем как и руководители, могут испытывать критику, то есть негативного суждения о чем-либо со стороны других, что раскрывает недостатки и недосмотры в работе.

Критика может осуществляться в зависимости от ситуации во всевозможных формах: *безлично* (не называя имена и фамилии); *с упрёком* в том, что человек подвел других; *с высказыванием озабоченности* по поводу состояния дел у критикуемого лица; сопровождаться *сожалением*, сопереживанием ему; *заключат в себе удивление*, иронию, намек, предупреждение, опасение, требование, вызов. Но самое главное требование – *конструктивность*.

Конструктивная критика направлена не только на то, чтобы обнаружить недостатки в работе работника и стимулировать его к тому, чтобы их исправить, но и на то, чтобы оказать ему всевозможную помощь. Поэтому она должна проходить в доброжелательной атмосфере, которая создается за счет ослабления обвинительного акцента, внесения элементов самокритики, похвалы критикуемого, отношения с уважением к его личности (критикуются только поступки), высказывания пожеланий в непрямой форме, без настаивания на своей точке зрения, аргументированности и т.п. Нельзя требовать признания своих ошибок, правоты критикующего. Выражать критические замечания лучше наедине, всячески подчеркивая, что отмеченные недостатки легко преодолимы.

Любая критика должна восприниматься как форма помощи, направленная на устранение недостатков, потому, независимо от формы, из нее необходимо отбирать рациональные зерна. Это поможет определить, чем она вызвана, и быстрее исправить недостатки, поскольку, за исключением случаев сведения счетов, критика, имеет под собой реальные ошибки, которые нужно и можно устранить (неспособных сделать это не критикуют, а сразу освобождают). Критикуемые не должны обижаться на критику, но одновременно при наличии необходимых аргументов могут по-

деловому защищаться, однако, признав прежде всего справедливые упреки и пообещав исправить ошибки.

В заключение необходимо остановиться еще на одной форме мотивации, которая, собственно говоря, совмещает в себе предыдущие – *это продвижение в должности*. Оно дает и более высокую заработную плату (экономический мотив), и более интересную и содержательную работу (организационный мотив), и отображает заслуги и авторитет личности (моральный мотив). В то же время этот способ мотивации по ряду причин ограничен – в первую очередь количеством должностей, кроме того, не все люди способны руководить и имеют к этому желание.

Успех мотивации определяется комплексным подходом к ней, основанным на глубоком и всестороннем изучении состояния дел в фирме и мотивационной структуре, поведения ее персонала.

Практикум к теме 4

Практическая работа № 1

Оценка мотивации

Цель работы: Прежде чем вовлекать в труд своих подчиненных, оцените свои возможности (критерии), тенденции. Результаты пяти нижеприведенных упражнений помогут Вам более предметно разобраться с этим сложным феноменом.

Ход работы

Упражнение 1. Парные сравнения.

Перед Вами 17 фраз. Сравните каждую фразу попарно, например: первую со второй, первую с третьей, первую с четвертой и т.д. Потом вторую фразу с третьей, вторую с четвертой, вторую с пятой и т.д. Сравнивая пары таких фраз, каждый раз оценивайте, какое высказывание для Вас является важнейшим (приписывайте ему один балл). В конце операции сравнения подсчитайте, сколько баллов набрала каждая фраза. Выберите три высказывания с наибольшим количеством баллов. Это будут доминирующие тенденции.

Перед началом сравнения скажите: «Я хочу...»

1. Зарабатывать себе на жизнь.
2. Обеспечить свое будущее.
3. Покупать хорошие вещи.

4. Влиять на других.
5. Завоевать достойное место в жизни.
6. Делать что-то интересное.
7. Приобретать новые знания и навыки.
8. Развивать свои способности.
9. Идти в ногу с жизнью.
10. Быть не хуже других.
11. Применять свои силы и способности.
12. Иметь постоянных собеседников.
13. Завоевать признание и уважение.
14. Обеспечить себе материальный комфорт.
15. Внести свой вклад в общественное дело.
16. Быть при деле.
17. Избегать неприятностей.

Поразмышляйте над результатом. Сделайте вывод, как можно избежать нежелательных тенденций.

Упражнение 2. Мотивы достижения.

Оцените по 9-балльной шкале свои мотивы достижений. При этом учтите, что самая высокая выраженность мотива будет равняться 9-ти баллам, а самая низкая – одному.

	Высокая	Низкая
1 Активность	9 8 7 6 5	4 3 2 1
2 Способность к риску	9 8 7 6 5	4 3 2 1
3 Стремление к ответственности	9 8 7 6 5	4 3 2 1
4 Проявление инициативы	9 8 7 6 5	4 3 2 1
5 Желание действовать сразу	9 8 7 6 5	4 3 2 1
6 Нацеленность на решение возникающих проблем	9 8 7 6 5	4 3 2 1

В целом по данным теста можно получить от 54 до 6 баллов. Сумма баллов более 36 будет означать направленность к достижению цели, а менее 24 – способность к избежанию проблем.

Упражнение 3. Иерархия потребностей.

На основании анализа данных двух предыдущих упражнений определите свой доминирующий уровень:

5. Потребность в реализации своих возможностей.
4. Потребность в уважении со стороны других.
3. Необходимость в принадлежности к социальной группе.
2. Необходимость в безопасности.
1. Физиологические необходимости.

Упражнение 4. Удовлетворенность работой.

Укажите соответствующую цифру.

Высказывание	Полностью удовлетворен	Удовлетворен	Не совсем удовлетворен	Неудовлетворен	Крайне неудовлетворен
1. Ваша удовлетворенность учреждением (организацией), где Вы работаете	1	2	3	4	5
2. Ваша удовлетворенность физическими условиями труда (жара, холод, освещенность, шум и т.п.)	1	2	3	4	5
3. Ваша удовлетворенность содержанием работы	1	2	3	4	5
4. Ваша удовлетворенность сотрудничеством Ваших работников	1	2	3	4	5
5. Ваша удовлетворенность методами руководства Вашего начальника	1	2	3	4	5
6. Ваша удовлетворенность профессиональной компетентностью Вашего начальника	1	2	3	4	5
7. Ваша удовлетворенность заработной платой в соответствии с Вашими затратами	1	2	3	4	5

8. Ваша удовлетворенность заработной платой в сравнении с тем, сколько за такую работу платят на других предприятиях	1	2	3	4	5
9. Ваша удовлетворенность продвижением по службе	1	2	3	4	5
10. Ваша удовлетворенность возможностями Вашего продвижения по службе	1	2	3	4	5
11. Ваша удовлетворенность тем, что на своей работе Вы способны использовать свой опыт и возможности	1	2	3	4	5
12. Ваша удовлетворенность требованиями Вашей работы к интеллекту человека	1	2	3	4	5
13. Ваша удовлетворенность длительностью рабочего дня	1	2	3	4	5
14. В какой мере Ваша удовлетворенность работой повлияла на Ваше решение, если бы Вы искали работу в настоящее время	1	2	3	4	5

Подсчитайте количество полученных баллов. Вы можете получить от 14 до 70 баллов. Если Вы получили более 45 баллов, то это указывает на Ваше недовольство работой. Если Ваш результат более 55 баллов – Ваша работа Вас подавляет, смуцает.

Упражнение 5. Занятость (дайте ответы «да» или «нет»)

1. Вы склонны подробнее разговаривать со своими коллегами по работе, чем с друзьями.
2. Вы очень пунктуальны относительно деловых встреч.

3. Вы лучше отдыхаете в субботу после обеда, чем в воскресенье.

4. Вы лучше себя чувствуете, когда работаете, чем когда ничего не делаете.

5. Вы тщательным образом планируете проведение своего времени.

6. Вы раздражаетесь, когда Ваши друзья вынуждают Вас ожидать.

7. Ваши друзья считают, что с Вами легко общаться.

8. Работая, Вы часто забываете о близких Вам людях.

9. Вы находите время для работы даже в сложных условиях.

10. Вы всегда до мельчайших подробностей планируете свои действия.

11. Вам нравится общаться в перерывах между собраниями.

12. Ваши друзья занимаются похожим делом, что и Вы.

13. Вы пытаетесь работать, даже когда нездоровы.

14. Все, что Вы читаете, касается сферы Вашей трудовой деятельности.

15. Вы остаетесь на работе дольше, чем Ваши коллеги.

16. Просыпаясь ночью, Вы думаете о работе.

17. Вы мечтаете о том, чтобы на работе не было беспорядка.

18. В играх Вы так же азартны, как и на работе.

19. Отдых Вам быстро надоедает.

20. В дни отдыха Вы часто готовитесь к трудовой неделе.

За соответствующие «да» на вопрос, кроме 7 («нет»), Вы получаете по одному баллу.

Оценка: 10 и менее – склонность к бездействию; 11–15 баллов – деловитость; 16–20 баллов – «трудоголия».

Задание.

На основе результатов самооценки по пяти методикам сделайте вывод о своих мотивах поведения, при этом дайте ответ на следующие вопросы:

1. Чего Вы хотите? Какие Ваши побудительные тенденции (упражнение № 1)?

2. Какой мотив характерен для Вашего поведения: мотив преодоления или избежания проблем (упражнение № 2)?

3. На каком уровне потребностей Вы находитесь (упражнение № 3)?

4. Какая причина Вашего неудовлетворения работой (если такая есть) (упражнение № 4)?

5. На каком месте шкалы Вы находитесь по степени деловитости (упражнение № 5)?

Составьте для себя программу усовершенствования.

Практическая работа № 2

Оценка стремления к успеху

Цель работы: на основе теста Т. Элерса оценить собственную определенность мотивации к достижению успеха.

Тест

Инструкция. В предлагаемом Вам опроснике прочитайте внимательно каждое из 41 предложения и оцените, насколько то, о чем в этих предложениях говорится, отвечает тому, что Вы обычно думаете, делаете, переживаете.

Если Вы согласны с данными утверждениями, поставьте знак «+» напротив номера утверждения в соответствующей колонке бланка ответов. Если не согласны, то поставьте такой же знак в другой колонке.

1. Когда есть выбор между двумя вариантами, то его лучше сделать скорее, чем отложить на неопределенное время.

2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100 выполнить задание.

3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.

4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.

5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.

6. Иногда мои успехи ниже средних.

7. К себе я более требователен, чем к другим.

8. Я более доброжелателен, чем другие.

9. Когда я отказываюсь от трудного задания, то потом жестоко осуждаю себя, потому что знаю, что достиг бы в нем успеха.

10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.

11. Старательность – основная моя черта.

12. Мои достижения в труде не всегда стабильные.

13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занимаюсь.

14. Осуждение стимулирует меня сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня смышленным человеком.
16. Препятствия делают мое решение еще более непреклонным.
17. У меня легко вызвать честолюбие.
18. Я работаю без вдохновения, и это почти всегда заметно.
19. Во время выполнения работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать в настоящий момент.
21. Нужно рассчитывать только на себя.
22. В моей жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда я должен выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я настроен на работу, то делаю ее лучше и более квалифицированно, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут настойчиво работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я пытаюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в известной степени зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
36. Когда что-то не спорится, я теряю терпение.
37. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.

38. Когда я работаю вместе с другими, я достигаю больших результатов, чем они.

39. Многое из того, за что я берусь, я не довожу до завершения.

40. Я завидую людям, не очень загруженным работой.

42. Я не завидую тем, кто стремится к власти и высокому положению.

43. Когда я уверен, что иду правильным путем для достижения своей работы, я даже впадаю в крайности.

Ключ к тесту

Подсчет баллов проводят сравнением ответов опрашиваемого с вариантом ответов «ключа». Добавляют только совпадения ответов и «ключа», что свидетельствует о наличии измеряемого качества.

Ключ к опроснику

Номера вопросов с ответом «да»:

2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 6, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41.

Номера вопросов с ответом «нет»:

6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Бланк ответов для оценки мотивации

Номер вопроса	«Да»	«Нет»	Номер вопроса	«Да»	«Нет»
1			21		
2			22		
3			23		
4			24		
5			25		
6			26		
7			27		
8			28		
9			29		
10			30		
11			31		
12			32		

13			33		
14			34		
15			35		
16			36		
17			37		
18			38		
19			39		
20			40		
			41		

При интерпретации результатов тестирования можно ориентироваться на следующую шкалу. Если исследуемый набрал не более 10 баллов, то его мотивация к успеху невысокая. Если сумма баллов находится в интервале от 11 до 21, то можно вести речь о среднем проявлении мотивации к достижению успеха. Сумма баллов исследуемого, отвечающая 22 и более баллов, свидетельствует о высокой мотивации к достижению успеха.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем заключается суть механизма мотивации работников на принципах учета потребностей?
2. Охарактеризуйте смысловые и процессные теории мотивации.
3. Что общего и отличительного в теориях потребностей А. Маслоу и К. Альдерфера?
4. Какой вклад украинских ученых в развитие мотивационных механизмов?
5. Обоснуйте на конкретных примерах применение в организациях двухфакторной теории Ф. Герцберга и теории ожиданий В. Врума.
6. Охарактеризуйте основные положения теории справедливости.
7. Охарактеризуйте основные элементы процессной теории материального стимулирования.
8. Назовите проблемы формирования действенных и реалистических систем стимулирования работников.

Тема 5

ЛИДЕРСТВО И РУКОВОДСТВО ПРЕДПРИЯТИЕМ

Введение

Одна из важнейших проблем современного бизнеса – вопрос руководства. Концепция лидерства вмещает и рассматривает вопрос организации преобразований. Во всех исследованиях, касающихся этой темы, выделяют три аспекта: люди, влияние и цель. Руководитель всегда так или иначе имеет дело с людьми, с работниками компании и членами других организаций, стремится осуществить на них влияние, для того, чтобы побуждать их к определенным поступкам. И все это направлено на достижение организационной цели. **Влияние** значит, что взаимоотношения между людьми не являются пассивными. Более того, они осуществляются ради определенной цели.

Следовательно **руководство** – это процесс влияния на подчиненных, который является способом заставить их работать на достижение единой цели. **Руководство (в бизнесе)** – это способность заставить весь коллектив стремиться к выполнению задач, стоящих перед организацией.

5.1. Власть и влияние

Обязательным компонентом современного менеджмента является власть, умелое использование которой – важная предпосылка достижения поставленных целей в любой деятельности. Никколо Маккиавели назвал власть и манипулирование ею рычагами управления государством.

Профессор Й.С. Завадский дает такое определение власти.

Власть (англ. authority) – это возможность менеджера (или группы менеджеров) распоряжаться ресурсами, влиять на действия и поведение людей с помощью определенных средств – воли, авторитета, права, насилия (родительского, государственного, экономического и др.). Можно вести речь о прямой власти, направленной на то, чтобы решать (повышение, поощрение и др.), и обратную власть, направленную на то, чтобы сдерживать (власть запрещения).

В более широком понимании, власть – это форма социальных отношений, которая проявляется в способности влиять на харак-

тер и направление деятельности людей с помощью экономических, идеологических и организационно-правовых механизмов, а также использование авторитета традиций, обычаев, обрядов и др.

Власть основывается на отношениях субординации, то есть многоуровневого подчинения, иерархии. Субординация устанавливается в соответствии с действующей структурой управления. Немаловажным является также учет личных качеств и уровень профессиональной подготовки руководителей и специалистов.

Для реализации отношений власти нужен определенный уровень бюрократизации системы управления, то есть необходимы правила и нормы, закрепленные в различных организационно-правовых актах, учитывая уставы, положения, стандарты, инструкции и т.п.

Кроме места в иерархии база власти охватывает:

- условия – осуществление роли и полномочия;
- контроль за ресурсами и информация;
- собственность или порученную собственность;
- харизматичное руководство – традиции «от Бога»;
- предоставление полномочий вышестоящими;
- факторы, связанные с подчиненными, – ожидание, желание и потребности;
- оценки, условия контрактов;
- обусловленность генетическими склонностями – принятие авторитарной или демократической дисциплины;
- образование.

В процессе функционирования системы менеджмента возникают проблемы власти, которые обуславливаются силами, действующими на менеджера, на подчиненных и на ситуацию.

А. Силы, действующие на менеджера:

- 1) собственные ценности менеджера, обусловленные самим обществом;
- 2) власть ограничивается затратами и предоставляемыми льготами;
- 3) принятие власти вмещает и ответственность, но не все менеджеры желают иметь какие-либо обязанности.

Б. Силы, действующие на подчиненных:

- 1) некоторые из них (подчиненных) могут расходиться с обществом по идеологическим соображениям;

2) подчиненные подчиняются власти менеджеров в своих интересах, зависящих от мотивации;

3) люди воспринимают власть других только до какого-нибудь предела;

4) власть может применяться просто потому, что некоторые аспекты ситуации кажутся неосуществимыми или точно не оцененными;

5) власть может применяться из-за того, что подчиненные не достаточно сильны, чтобы изменить положение.

В. Силы, действующие на ситуацию:

1) власть может применяться в период долговременных исторических конфликтов;

2) экономические условия, особенно перспективы занятости, могут сделать применение власти более-менее спокойным.

Власть находится в непосредственной связи с ответственностью. В современном менеджменте роль ответственности повышается, поскольку постоянно растет стоимость ресурсов в используемом производстве, и увеличивается сумма расходов, если принимаются безответственные, непродуманные решения, связанные с применением материальных, финансовых ресурсов и рабочей силы.

Ответственность осуществляется в различных формах контроля над деятельностью субъекта, с точки зрения выполнения им принятых норм и правил, а также решения конкретных задач.

Ответственность также означает и обязательство отвечать за свои действия и поступки, принимать на себя вину за их возможные негативные последствия. Ответственность руководителей особенная: они отвечают не только за собственную деятельность (бездеятельность), но и за поступки и провинности подчиненных.

Ответственность личности перед обществом характеризуется сознательным соблюдением моральных принципов и правовых норм, отображающих общественную необходимость.

Ответственность, как черта личности, формируется в процессе совместной деятельности в результате определения социальных ценностей, норм и правил.

Управление должно строиться таким образом, чтобы была всегда высокой ответственность руководителя и коллектива за успех или неудачу предприятия.

Завадский И.С. рассматривает ответственность в двух аспектах: как ответственность за прошлое (ретроспективный

аспект) и ответственность за будущее поведение людей (перспективный аспект). Если в первом случае ответственность имеет организационно-правовое регламентирование, то в основе ответственности за будущее лежат внутренние регуляторы поведения человека, самоконтроль, чувство долга и обязательство.

В практике управления предприятиями находит более широкое применение моральная, дисциплинарная, а иногда административная и криминальная ответственность. В то же время сравнительно редко имеют место эквивалентно-поисковые отношения, когда служебное лицо своей деятельностью (бездеятельностью) приводит к имущественным потерям для предприятия.

Ответственность в менеджменте должна определяться по конечным показателям, наиболее полно отражающим результаты производственно-финансовой и маркетинговой деятельности предприятий.

В сфере менеджмента ответственность непосредственно связана с полномочиями, которые являются обязательным условием эффективной работы персонала управления.

Полномочия – это должностные (служебные) права и возможности менеджера принимать решения, влияющие на действия подчиненных. Полномочия делятся на линейные (управление производством, продажей, а во многих случаях – финансами, в основе которых лежит скалярный принцип – прямое и непосредственное подчинение) и штабные (функциональные, консультативные) полномочия, помогающие линейным менеджерам в достижении поставленных целей: управление закупками, учетом, персоналом, контроль.

Эффективный менеджмент достигается при условиях, когда устанавливается определенный баланс между обязанностями, полномочиями и ответственностью. Каждый руководитель и специалист должен наделяться достаточными полномочиями, чтобы успешно исполнять обязанности, предусмотренные должностными инструкциями или предписывающим актом непосредственного руководителя.

5.2. Формы влияния и власти

Для того, чтобы руководить, необходимо влиять, а, чтобы влиять – необходимо иметь основу власти. Для того, чтобы дер-

жать власть, необходимо иметь возможность держать под своим контролем что-либо значимое для исполнителя, что сделает его зависимым от руководителя и заставит действовать так, как желает руководитель.

Все формы влияния побуждают людей выполнять желание другого человека, удовлетворяя потребности или нет. Они побуждают исполнителя ожидать, что потребность будет или не будет удовлетворена, в зависимости от поведения исполнителя.

На уровне государства следует отметить три формы власти:

- законодательную;
- исполнительную;
- судебную.

Их независимость и роль определяют статус государства и степень обеспечения потребностей ее граждан.

Власть может принимать самые разнообразные формы. Френч и Рейвен выделяют формы власти, которые может применять любой руководитель (менеджер):

- власть, базирующаяся на принципах принуждения;
- власть, базирующаяся на принципах вознаграждения;
- экспериментальная власть;
- эталонная власть;
- законная (традиционная) власть.

Власть, базирующаяся на принципах принуждения, – это влияние через страх. Многие люди беспокоятся, что они могут потерять защищенность, любовь или уважение. Из-за этого даже в тех ситуациях, где насилие не присутствует, страх является распространенной причиной того, что люди – сознательно или несознательно – позволяют на себя влиять.

Страх на рабочем месте.

Рабочее место дает богатые возможности развивать власть, используя страх и принуждение, поскольку многие наши потребности удовлетворяются именно там. Например, страх потерять работу свойственный, по-видимому, всем.

Обращение к страху может стать эффективным методом влияния, если предлагаются конкретные мероприятия. Такое обращение к страху можно встретить в телевизионной коммерческой рекламе.

При большом спросе на компетентных, опытных руководителей грубые угрозы увольнения, конечно, не оказывают необходимого эффекта. Вместо желаемого действия, такие угрозы иногда приводят к дополнительным расходам на затрату комиссионных агентству по найму и к длинному поиску достойной замены. Часто страх, нагоняемый на руководителя, направлен не на его материальные интересы, а на его самолюбие. Поскольку авторитет руководителей держится на уважении к их личности, они, как правило, болезненно реагируют на всякие унижения.

Слабые стороны метода влияния через страх.

Страх может быть использован и фактически используется в современных организациях, но не часто, поскольку он со временем может стать достаточно дорогим средством влияния. Власть, основанная на принуждении, не действует на большинство руководителей из-за отсутствия доверия и очень высоких расходов, связанных с ее приложением. Страх ведет к отсутствию доверия к руководству, появлению желания у подчиненных работников обманывать организацию, возникновению недовольства работой, появлению тормозных процессов в развитии способностей человека.

Власть, в основе которой лежат вознаграждения, использует желание подчиненных получить вознаграждение в обмен на выполненное действие (работу), определенное поведение и т.п. Вознаграждение должно быть достаточно ценным. При этом менеджер должен понимать, что у каждого человека – свое восприятие и понимание ценностей (согласно теории ожиданий). Усиление власти очень часто достигается путем личных услуг.

На практике используется широкий спектр вознаграждений: разные формы доплат к основной ставке, моральное стимулирование, предоставление возможностей в повышении квалификации, продвижения по службе и т.п.

По материалам исследований, побуждающие мотивы трудовой деятельности руководителей предприятий можно ранжировать так:

- 1) осознание того, что работа приносит пользу обществу;
- 2) возможность использовать свои знания и навыки;
- 3) возможности продвижения по службе;
- 4) стремление приобрести репутацию настоящего руководителя;
- 5) материальный интерес.

К недостаткам этой власти можно отнести:

- ограничение размеров вознаграждений;
- ограничение законодательными актами, положениями, политикой фирмы;
- то, что не всегда можно выяснить отношение работника к вознаграждению.

Законная власть базируется на традициях, способных удовлетворить потребность исполнителя в защищенности и принадлежности. Влияние с помощью традиций возможно тогда, когда внешние относительно организации нормы культуры способствуют пониманию того, что подчинение руководителям является желаемым поведением.

Функционирование организации полностью зависит от способности подчиненных по традиции признавать авторитет законной власти. Традиции, в отличие от страха, направленные на удовлетворение потребностей (а это уже вознаграждение). Исполнитель при этом реагирует не на человека (руководителя), а на соответствующую должность. Это обеспечивает стабильность организации (она не зависит от какого-то одного лица), скорость и предвиденность влияния.

Недостатки такой власти заключаются в том, что:

- традиции могут быть направлены против перемен;
- нет тесной связи между традициями и вознаграждениями с одной стороны, и удовлетворением своих собственных потребностей – с другой;
- может плохо использоваться потенциал работника, поскольку его способности остаются незамеченными потому, что этот работник не входит в формальную систему (группу).

Эталонная власть заключается в использовании влияния лидера благодаря наличию у него захватывающих характеристик и качеств, которые охотно наследуются подчиненными, стремящимися быть такими же, как и лидер.

При наличии чувства дружбы к руководителю, подчиненные с энтузиазмом выполняют распоряжение и более лояльно относятся к нему. Известный американский менеджер Ли Якокка обязан своему успеху в корпорации «Крайслер» именно умелому сочетанию в распорядительной деятельности власти, почета и силовых методов. Эталонную власть еще называют харизматичным влиянием (харизма – от греч. Chorism – божий дар, исключительное

дарование). М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедуори приводят некоторые характеристики харизматичных личностей:

- 1) обмен энергией, поскольку создается впечатление, что эти личности излучают энергию и заряжают ею окружающих людей;
- 2) поражающая внешность, характеризующаяся привлекательностью и статностью;
- 3) независимость характера, высокая самостоятельность;
- 4) хорошие риторические способности – владение искусством красноречия и способностью к общению;
- 5) восприятие увлечения своей личностью – чувство комфорта от увлечения собой, но без лишней надменности и самовлюбленности;
- 6) достойная и уверенная манера держаться, высокая собранность и владение ситуацией без отчаяния.

К недостаткам следует отнести:

- некоторую самоуверенность руководителя;
- возможность его отказа от других видов власти.

Власть эксперта в своей основе оказывает влияние через «умную» веру. Исполнитель сознательно и логично принимает на веру ценность знаний эксперта (руководителя). Чем большие достижения у эксперта (руководителя), тем больше у него власти.

Менеджер должен помнить однако, что когда в группе работников появляется эксперт, то группа быстрее всего будет воспринимать рекомендации этого человека, то есть подчиненный эксперт превращается в неформального руководителя. В организации подчиненные могут иметь более высокие знания по определенной проблеме, что может сделать их «экспертами» и усилить влияние на управленческие решения. Но из этого менеджеру не следует делать трагедию. Ведь руководитель высвобождает свое время на решение других проблем. Отказ руководителя от советов эксперта-подчиненного говорит о том, что он больше беспокоится о собственной защищенности, чем об интересах организации.

Следовательно, недостатками экспертной власти является то, что:

- умная вера менее стойка, чем влияние харизматичной личности;
- у подчиненного может оказаться больше власти, чем у руководителя, а это может привести к конфликтной ситуации.

Перечисленные типы власти могут вызывать у подчиненных разные уровни мотивации относительно выполнения обязанностей. Подчиненные могут рассматривать указания лидера как обязательные, реагировать на них благосклонно, или, напротив, воспринимать их безразлично или даже с сопротивлением.

Если указания воспринимаются как обязательные, то работники отвечают энтузиазмом и большим приложением усилий для достижения поставленных целей. При условиях безразличного отношения к лидеру, работники, как правило, минимизируют свои творческие усилия, а при сопротивлении они могут делать вид, что соглашаются с распоряжением, а в действительности мало что делают для его реализации или даже допускают саботаж или забастовку.

Как свидетельствует опыт лучших предприятий, экспертная власть и эталонная власть наиболее подходят для того, чтобы осуществлять руководство, полагаясь на обязательность подчиненных, в то время как информационные и стимулирующие власти ведут к соглашению об использовании принудительной власти, могут вызывать тенденцию к сопротивлению со стороны работников. Поэтому на практике менеджеры, как правило, опираются на несколько типов власти.

В то же время следует иметь в виду, что поскольку происходит постоянный рост квалификации работников и выравнивание интеллектуального уровня руководителей и подчиненных, то с каждым годом становится все тяжелее реализовать власть, полагаясь на принуждение, вознаграждения и другие описанные выше типы власти. Теперь осуществляются поиски других форм влияния с тем, чтобы побуждать подчиненных к активному сотрудничеству.

Наиболее распространенными формами такого влияния является убеждение и участие.

С помощью убеждения доводятся до сознания исполнителя требования, соблюдение которых позволяет ему реализовать те или иные собственные потребности. Инструментами убеждения выступают логика или же то и второе вместе взятые.

Эффективное убеждение формируется при доверии к руководителю, его умении учитывать интеллектуальный уровень подчиненных, при совпадении целей руководителя и целей работников. При этом недостатками являются:

- медленное действие убеждения;

- неопределенность результатов;
- сложность применения данного подхода.

Наибольшее преимущество в использовании убеждения в организациях состоит в том, что работы, выполненные человеком, на которого влияют, не нужно будет проверять, и он постарается выполнить больше, чем минимальные требования, потому что считает, что эти действия помогут удовлетворить его личные потребности на многих уровнях.

Влияние через привлечение работников к управлению осуществляется путем направления их усилий на осуществление нужной цели. Речь идет об участии в подготовке и принятии важных хозяйственных и социальных решений, участии в собственности, участии в распределении прибылей и др. Это поощряет работников иметь власть, возможность самовыражения, а также проявлять компетентность, желание к успеху.

Вместе с тем работники, не терпящие неясность, отказываются от этого влияния, а руководители не всегда готовы отказаться от своих традиционных методов влияния. Эти недостатки несколько ограничивают применение влияния через привлечение к управлению.

Хотя все шесть типов власти – это потенциальные средства влияния на других, они, как правило, могут порождать у подчиненных разные мотивации выполнения работы. Подчиненные могут реагировать на указания лидера с чувством долга, с безразличием или сопротивлением. При условиях обязанности работники отвечают энтузиазмом и приложением значительных усилий для достижения организационных целей. При условиях безразличия работники прикладывают минимальные усилия, чтобы выполнить указания. При условиях сопротивления работники могут согласиться на сотрудничество, но прилагают минимум усилия для достижения целей, при этом возможен саботаж.

Но даже тот руководитель, который имеет в своем арсенале все эти механизмы, должен принимать во внимание другие факторы. Недостаточно иметь власть: она должна быть достаточно сильной, чтобы побуждать других к работе.

Наиболее сильным влияние будет тогда, когда исполнитель высоко ценит ту потребность, к которой апеллируют, считает важным ее удовлетворение или неудовлетворение и думает, что его усилия обязательно оправдают ожидание руководителя. И на-

оборот, если какой-либо из этих компонентов отсутствует, власть влияющего уменьшается или исчезает совсем.

5.3. Типология стилей руководства

Стиль управления (руководства) – это устоявшаяся совокупность личных и индивидуально-психологических характеристик руководителя, с помощью которых реализуется тот или иной метод (методы) руководства.

Стиль лидерства (руководства) – это типичная для лидера (руководителя) система приемов влияния на ведомых (подчиненных).

В практике и теории управленческой деятельности выделяют разные типы стилей руководства по признаку преобладания единоличных или групповых способов влияния на организацию производственного процесса.

1. Авторитарное управление (директивное, императивное). Руководитель сам определяет групповые цели, сам принимает решение, на подчиненных действует, главным образом, приказом, распоряжениями, не подлежащими обсуждению. Авторитарное управление имеет разные формы.

А. Патриархальное: все «члены семьи» должны слушаться руководителя, а он считает подчиненных не «доросшими» до принятия решений. Но это его «дети», о которых он, конечно, должен заботиться.

Б. Авторитарное: более присущее институциям (государству, предприятию), чем отдельным личностям. Руководство осуществляется аппаратом через подчиненные инстанции, которые побочно проводят решение автократа (самодержца), оставаясь подчиненными ему.

В. Бюрократическое: доминирует деперсонализация (человек – носитель регламентированных функций), руководители всех уровней занимают свое место в структуре инстанций и имеют право на выполнение данных им полномочий. Системе регуляции подчиняются и руководство, и подчиненные (предметная компетентность).

Г. Харизматическое (харизма – милость Бога): за лидером признаются выдающиеся, единственные в своем роде качества, а потому он может пожелать любой жертвы от подчиненных и не обязан о них беспокоиться.

2. Демократическое управление (кооперативное, коллективное). Руководитель мобилизует группу на коллективную разработку решений и коллективную их реализацию, организует систематический обмен информацией, мыслями, на подчиненных действует убеждениями, советами, аргументами.

Демократический стиль характеризуется высоким уровнем децентрализации полномочий, свободным принятием решений и выполнением задач, оценкой работы после ее завершения, беспокойством об обеспечении работников необходимыми ресурсами, установлением соответствия целей организации и целей групп работников.

3. Либеральное (пассивное) управление. Низкий уровень требований к подчиненным, главные средства влияния – просьба, информация.

Либеральное руководство базируется на почти полной свободе в определении своих целей и контроле своей собственной работы. Его можно рассматривать как разновидность демократического стиля.

4. Анархическое управление. Фактический отказ от активного влияния на подчиненных, избегание в принятии решений, невмешательство и попустительство подчиненным («делай как знаешь»).

В наше время на Западе в менеджменте практикуют комбинирование авторитарного и кооперативного стилей руководства, причем последний преобладает.

Вместе с этим выделяют еще и индивидуальные стили руководства.

Выбор индивидуального стиля руководства коллективом является одной из важнейших задач для менеджера. Как правило, выделяют пять основных стилей руководства.

1. Невмешательство. Низкий уровень беспокойства о производстве и людях. Руководитель не руководит, много работает сам. Добивается минимальных результатов, достаточных только для того, чтобы сохранить свою должность в данной организации.

2. «Теплая компания». Высокий уровень беспокойства о людях. Стремление к установлению дружеских отношений, приятной атмосферы и удобного темпа труда. При этом руководителя не очень интересует, будут ли достигнуты конкретные и стабильные результаты.

3. Внимание руководителя полностью сосредоточено на производстве. Человеческому фактору или вообще не уделяется внимание, или уделяется крайне мало.

4. «Золотая середина». Руководитель в своих действиях стремится в достаточной степени соединить ориентацию как на интересы человека, так и на выполнение задачи. Руководитель не требует слишком много от работников, но и не занимается попустительством.

5. «Команда». Руководитель полностью стремится соединить в своей деятельности как интерес к успеху производства, так и внимание к потребностям людей. Вопрос только в том, чтобы быть и деловым, и человеческим. Общие обязанности, которые берут на себя работники ради достижения целей организации, способствуют взаимоотношениям доверия и уважения.

Кроме типологического и индивидуального стилей руководства, на практике существуют принципы и приемы управления, о которых не принято говорить вслух. Эти принципы, хотя и являются в известной мере порождением нашей прежней системы с поправкой на менталитет, все же имеют под собой психологическую подпочву.

1. «Эффект чучела». Руководитель выбирает из работников, причем с высоким статусом и высококвалифицированных, «чучело», то есть того, кем он пугает остальных работников. А именно: на различных совещаниях, собраниях, где присутствуют большинство работников, он стремится приуменьшить значение работы своей «жертвы», показать «некомпетентность» этого человека, раскритиковать уместные рекомендации, делать «въедливые» замечания. Этим начальник «убивает двух зайцев»:

а) показывает подчиненным, менее квалифицированным и с нижней должностью, что «я могу сделать с вами то же или еще больше», и тем самым нагоняет на них страх;

б) подрывает авторитет и нервную систему своего потенциального конкурента, чтобы тот срывался и показывал себя как скандалист.

Подобная тактика руководителя приводит к затяжным, открытым и скрытым конфликтам, которые, в принципе, не заканчиваются ни чьей-либо победой, ни положительным эффектом.

2. «Бей своих, чтобы чужие боялись». Некоторые руководители показывают, что они различают понятие «дружба» и «работа». С

кем-то из своих подчиненных во вне рабочее время дружат и имеют общие интересы или хобби – и об этом все знают. На работе же демонстративно подчеркивают свою требовательность к этим людям. Часто публично критикуют, «перегибая при этом палку». И эту несправедливость также замечают все члены коллектива. Таким образом руководитель хочет показать всем, что он принципиален и справедлив. В конце концов «бытовой» приятель руководителя не выдерживает этой двойной игры и или идет в другой коллектив от своего «покровителя», или между ними начинается конфликт.

И потому официальные ровные деловые отношения, где не пересекаются личные интересы – это наилучшая дружба между руководителем и подчиненным.

3. «Разделяй и властвуй». Этот принцип часто используют руководители, которые не чувствуют себя уверенно на своем месте или же наделенные манией подозрительности.

Для таких руководителей важно, чтобы в их подразделе или на их участке работники, особенно на смежных и важных участках работы, конфликтовали между собой. Тогда, по их мнению, внутреннее, пусть нездоровое, соперничество, приведет к внешней стабильности. Каждая из «враждующих сторон» будет жаловаться начальнику одна на другую. Руководитель будет успокаивать каждого такого работника и будет вроде бы на его стороне. Хотя в действительности руководителю это выгодно, он сам тонко инициирует конфликты и «подсыпает жару в огонь».

В этой не очень «чистой» тактике руководитель исходит из таких соображений:

а) конфликтуя между собой, работники не объединятся против него;

б) он будет всегда проинформирован, если против него в коллективе что-то замыслили;

в) конфликтное соперничество между работниками автоматически будет способствовать и лучшему выполнению каждым членом группы своих функциональных обязанностей.

Исходя из этого принципа управления, можно некоторое время продержаться «на плаву», но если работники раскодируют тактику руководителя, то могут все объединиться – и тогда конец карьере, по крайней мере в этой организации. Возможен также другой вариант, что подчиненные переймут тактику «тихого сапа» от своего руководителя и направят ее против него же.

4. «Ласковый теленок двух маток сосет». Сразу отметим, что этот принцип касается поведения руководителя по отношению к высшему над собой начальству. Он означает, что руководитель определенной низшей структуры никогда не возражает высшим руководителям, даже если, по его мнению, те неправы в своих решениях, обнаруживает подчеркнутую вежливость, старательность, безоговорочность. Причем не только к своему прямому начальнику, с которым он наиболее связан функционально, но и к другим. Конечно, с определенной целью.

Такой руководитель становится удобным для всех, его приближают к себе высшие чины, которые хотят иметь таких заместителей.

Относительно членов подчиненного коллектива этот «тихий теленок...» может быть разным: как авторитарным, так и требовательным, справедливым, демократичным. От его тактики отношений с высшим начальством коллектив не страдает – наоборот, может иметь некоторые «неписаные» льготы.

5. «Каждой сестре по сережке», или «давайте жить дружно».

Этот принцип касается прежде всего стимулирования как одного из рычагов руководства. При распределении премий, путевок, отпусков и т.п., а также конкретной работы между членами коллектива руководитель, исповедующий этот принцип, хочет никого не оскорбить, сделать так, чтобы все оставались максимально довольными. Для него основное, чтобы была стабильность и не было жалоб в высшие инстанции.

Известно, что всех удовлетворить невозможно, а те, кто работает добросовестно, чувствуют себя оскорбленными и униженными. Ведь их стимулируют так же, как и тех, кто работает как попало.

Этот принцип управления вряд ли может иметь место в частных производственных структурах. Он может существовать скорее в государственных организациях с бюджетным финансированием или государственным заказом, где этот принцип в свое время и родился.

6. «Эффект клетки». Это особенность постотношений между прежним руководителем и подчиненным. Отметим сразу: это не значит, что отношения тогда были между ними враждебными или неприязненными. Они могли быть и скрыто, и явно доброжелательными.

Эта особенность отношений означает, что прежний подчиненный чувствует к своему прежнему руководителю определенные «претензии» за то, что приходилось подчиняться чужой воле. По

аналогии с тигром, которого выпустили из клетки, он готов изорвать своего «опекуна», хотя тот и кормил его мясом.

И если директор встречает своего приветливого когда-то подчиненного, а профессор – заискивающего аспиранта через короткое, после расхождения их путей, время, и замечает, что поведение его какое-то настороженное – то это срабатывает «эффект клетки».

Пройдет время – и «эффект клетки» ослабеет. Но это психическое явление стоит учитывать в деловых отношениях.

5.4. Лидерство. Суть лидерства

Каким должен быть лидер? Что такое менеджмент персонала? Что такое контролирование работы персонала? Хотя все эти понятия взаимосвязаны, лидерство считается фундаментом хороших рабочих отношений. Вы можете и не считать себя лидером, однако ваша роль как менеджера должна лидировать. Благодаря чему становятся лидером? – Благодаря способности развивать и поддерживать в себе черты, о которых дальше будет идти речь.

Для того, чтобы успешно осуществлять управленческие функции, нужно менеджеру уметь вести за собой подчиненных. Выступая сегодня в ролях управляющего, дипломата, воспитателя, новатора и просто человеческого индивида, менеджер в первую очередь проявляет себя как лидер. Лидерские действия в современном менеджменте превалируют во всех сферах действия профессиональной деятельности руководителя любого ранга.

Трудовой процесс протекает в социальных группах. В каждой конкретной группе действует индивид, к которому прислушиваются и присматриваются другие люди. Это лидер. Он влияет на окружающих главным образом по двум социально-психологическим каналам:

а) по каналу авторитета (члены группы признают преимущество лидера перед другими в силу его положения, опыта, мастерства, образования и т.п.);

б) по каналу харизматических свойств (человечность, вежливость, нравственность). В реальной жизни все это выливается в добровольное признание исключительности лидера, что проявляется в неуклонном наследовании, копировании его действий и в целом его поведения.

Лидер – существенное звено социальной группы. Как только на свет появляется какая-либо человеческая общность, в ее струк-

туре рождается свой лидер. В меру разрастания функций группы и расширения сфер ее деятельности, складывается иерархия лидеров. Здесь начинают действовать и «формальные», и «неформальные» лидеры. Первые получают полномочия руководить людьми из рук высшей инстанции, вторые становятся лидерами по признанию окружающих. Настоящим лидером, способным вести за собой людей, становится тот, кто находит у людей общее признание. Окружающие воспринимают такого лидера по четырем моделям:

1. **«Один из нас».** Предполагается, что образ жизни лидера идентичен образу жизни любого члена социальной группы. Лидер, как и все, радуется, переживает, возмущается и страдает: жизнь приносит ему и приятное, и неприятное.

2. **«Лучший из нас».** Имеется в виду, что лидер – это пример для всей группы как человека и профессионала. В связи с этим поведение лидера становится предметом наследования.

3. **«Воплощение добродетелей».** Считается, что лидер является носителем общечеловеческих норм морали. Лидер разделяет с группой ее социальные ценности и готов их отстаивать.

4. **«Оправдание наших ожиданий».** Люди надеются на постоянство поведенческих действий лидера независимо от переменной обстановки. Они хотят, чтобы лидер всегда был верен слову, не допускал отклонений от одобренного группой курса поведения.

Люди хотят, чтобы их лидер не был только и не столько профессионалом-технократом, ориентированным исключительно на процесс производства, а в первую очередь руководителем с человеческим лицом, владеющим всеми гаммами психических переживаний. В его деятельности на первом плане должна стоять ориентация на человека. В этом и заключается настоящая суть лидерства. Не каждому руководителю (менеджеру) дано стать лидером. Таким может быть человек, владеющий полностью определенными качествами:

а) честность – полная ясность по поводу соблюдения норм общечеловеческой морали. Ответ на вопрос: «Пошел бы ты с этим человеком в разведку?» – должен быть позитивным;

б) интеллект – скорость, гибкость и прогностичность ума; стойкое внимание, умение быть красноречивым; любознательность;

в) способность понимать людей – умение понять поведение собеседника; способность видеть в человеке личность; стремление обогатить человека духовно;

г) *стойкость взглядов* – адекватная реакция на ситуацию; контроль над эмоциями; постоянство действий;

е) *уверенность в себе* – стремление брать на себя ответственность;

- осведомленность о своих достоинствах и недостатках;
- настойчивость в достижении цели;

д) *скромность в быту* – отсутствие тяги к роскоши; рационализм в обращении с вещами; склонность к самообслуживанию;

е) *эрудированность* – широта и глубина познания в различных отраслях науки и техники; хорошая осведомленность в философии, политологии, истории; осведомленность в сфере человековедения.

Поскольку лидерство внутренне свойственно групповой деятельности, а производство товаров осуществляется людьми, собранными в рабочие группы, то лидерство и менеджмент взаимообусловлены. Хотят организаторы производства или нет, но в любой рабочей группе неминуемо появляется и действует свой лидер.

Он необходим группе как символ единения, как отец-наставник, как опора в сложном взаимодействии с руководством и другими рабочими группами. Появление лидера во всех ячейках человеческого фактора также неминуемо, как неминуем тот факт, что за днем приходит ночь. Однако каково же в целом влияние лидера на психологический климат и трудовое настроение рабочей группы?

Естественно, оно может быть позитивным или негативным. В последнем случае деятельность лидера будет нежелательной. Поэтому теоретики и практики менеджмента давно пришли к такому выводу, что процессом лидерства нужно руководить. Сама процедура управления достаточно проста:

а) учет психологических закономерностей функционирования социальной группы (спонтанное проявление групповых реакций, реализация внутри-групповых целей, функционирование неформального лидера);

б) учет предложенных группе целей производства;

в) создание комбинации из неформальных и навязанных действий (организация рабочей группы с чертами неформальной, переплетение внутренних и внешних целей; осуществление менеджером функций неформального лидера).

Менеджер, становясь лидером, осуществляет свои управленческие функции (планирование, организацию, мотивацию, кон-

троль) через призму неформального лидера. *Лидерство в системе управления реализуется по трем направлениям:*

а) организация и коррекция деятельности работников:

- постановка ясных целей,
- координация усилий,
- обозначение результатов,
- выполнение роли ведущего;

б) мотивация деятельности подчиненных:

- вдохновлять на целеустремленное поведение
- удовлетворение индивидуальных и групповых потребностей,

внушение уверенности,

- увлечение людей своим примером,
- создание групповой синергии (наглядное демонстрирование того, что совместная групповая деятельность, – это что-то большее, чем арифметическая сумма индивидуальных усилий);

в) обеспечение представительства группы:

- представление интересов группы за ее пределами,
- поддержка равновесия между внутренними и внешними потребностями группы,
- определение перспективы развития группы.

Все сказанное дает возможность сформулировать рабочее определение функции лидерства в менеджерской деятельности. Оно предельно сжато.

Лидерство – это существенный компонент деятельности менеджера, его целеустремленное влияние на поведение отдельных личностей или целой рабочей группы; инструментами такого влияния выступают навыки общения и личные качества менеджера, отвечающие внешним и внутренним потребностям группы.

Сегодня соперничают две точки зрения на лидерские способности. *Первая утверждает*, что лидером нужно родиться и что воспитание лидера – дело безнадежное. *Вторая точка зрения* основывается на том, что лидерские способности развиваются. Правда, для этого необходимы определенные задатки психофизиологического плана – острое внимание, хорошая память, склонность к продуктивному мышлению и др. Такие задатки характерны для многих видов деятельности коммуникативного профиля. Лидерские способности, и особенно лидерское мастерство, развиваются в процессе целеустремленной деятельности. Будучи

назначенным или избранным на должность менеджера, молодой руководитель должен ознакомиться с арсеналом знаний, которыми должен владеть лидер рабочей группы.

5.5. Теории лидерства

Существует три основных подхода к пониманию руководства. Первый подход основан на том, что все внимание уделяется чертам характера руководителя, а главное – подчиненных. При выборе управляющего в этом случае акцент делается на естественные черты его характера.

Следующий подход получил название поведенческого. Он основан на том, что все внимание уделяется типу поведения будущего лидера. Наконец, третий подход назван теорией случаев. Он основан на убеждении в том, что успех любого руководства зависит от массы внешних факторов, к которым стоит приспосабливать любой тип характера и поведения.

• Теория черт характера индивидуума

Попытки определить, какими чертами характера должен владеть идеальный руководитель, составляют основу этой теории. Исследователи останавливаются на персональных качествах, физических характеристиках и умственных способностях потенциального руководителя.

Все исследования, проведенные с целью определить, какими физическими качествами должен обладать лидер, показали, что нет четких физических расхождений между лидером и не лидером. Ни вес, ни рост, ни пол, ни возраст, ни внешние данные не влияют на возможный успех или провал любого предприятия. Несмотря на то, что для нас очень важное значение имеет внешний вид собеседника, мы, как правило, проникаемся уважением к человеку, который выглядит как лидер, но успех дела, которым она руководит, к сожалению, от этого практически не зависит.

Исследователи утверждают, что выражение «признаки врожденных лидеров» имеет право на существование и полностью отражает ситуацию с зависимостью предпринимательского успеха от физических характеристик руководителя.

Попытки определить особый набор черт характера и умственных способностей идеального руководителя имели ограни-

ченный успех. Особенное внимание этой сфере исследований уделил Эдвин Гизели. Больше двадцати лет научной деятельности он посвятил изучению этого вопроса и сделал такой вывод: лидер с ярко выраженными авторитарными склонностями имеет меньше шансов на успех, чем человек более спокойный в этом отношении. Менее важными чертами, характеризующими руководителя, являются профессиональные достижения (высота уровня на служебных лестницах), умственные способности, самоуверенность, самореализация, решительность.

Другое исследование на ту же тему было проведено Фредом Филдером. Он сделал вывод, что проницательный и психологически удаленный от подчиненных руководитель имеет больше шансов на успех. Такому руководителю легче объективно оценить работу каждого из служащих.

Но, наверное, важнейший вывод из всех подобных исследований сводится к такому утверждению: *индивидуальные черты личности руководителя почти не влияют на успех общего дела, а следовательно, они не должны становиться критериями при отборе руководителей.*

Однако очень важно найти оптимальное соединение между личными характеристиками руководителя и особенностями управляемой им группы. Если такое соединение найдено успешно, то производительность работы такой группы резко вырастет. В добавление к вышесказанному стоит заметить, что мужчины и женщины имеют абсолютно равные шансы на успех.

• Теория поведения

Недостатки исследований в рамках теории черт характера стали причиной расширения сферы поисков, поскольку многие экономисты стремились все-таки создать универсальный метод отбора руководителей до того, как они включаются непосредственно в работу. Так зародилась основа теории поведения. Этот подход базируется на изучении жизненного опыта будущего руководителя, на том, насколько успешны или безуспешны его действия в различных сферах. В случае, если стиль поведения претендента отвечает определенным требованиям, он, безусловно, имеет шансы быть принятым на работу. Если же человек уже занимает руководящую должность, то на этот случай существуют определенные методики, которые помогают ему выбрать наиболее правильный

стиль поведения с целью увеличить эффективность работы управляющих структур.

Два наиболее сильных течения в изучении процесса руководства сформировались в середине 40-х годов в государственном университете Огайо и университете Мичигану. Именно там были заложены основы теории поведения. *Ученые пришли к выводу, что существуют два принципиальных измерения поведения лидера.*

1. Беспокойство о людях. При таком подходе руководитель уделяет особенное внимание своим взаимоотношениям с подчиненными, поддерживает атмосферу доверия, взаимопомощи, пытается чутко относиться к лишениям и потребностям своих подчиненных. Как правило, руководители такого типа отличаются мягким, открытым, дружелюбным характером. Коллективы, возглавляемые таким менеджером, отличаются сплоченностью и гармоничностью.

2. Упор на процесс производства. Этот подход основан на стремлении руководителя заставить подчиненных работать так, чтобы достичь максимальной производительности. Менеджеры, поддерживающие подобный стиль поведения, требуют строгого подчинения рабочим распорядкам, четкого выполнения задач, стоящих перед всем коллективом. Они чаще всего авторитарны в своих решениях, превыше всего ставят правила, инструкции, процедуры.

Исследования, проведенные в двух названных направлениях, позволили получить достаточно интересную информацию. Например, менеджеры, работающие на основе второго подхода, были оценены как менее профессиональные по сравнению с их коллегами, придерживающимися первого подхода. Это утверждение стало верным для таких отраслей, как обслуживание, бухгалтерские и подобные им фирмы, медицина, торговля. Что же касается промышленного производства, то здесь верно как раз обратное. Упор на процесс производства оценивается в этой сфере как более верный и эффективный. Кроме того, выяснилось, что при управлении по второму принципу (внимание на производство) уровень травматизма, заболеваний, прогулов значительно выше, чем при ином подходе к управлению. Однако в коллективах, где отсутствует четкая структура и сплоченность, применение твердого стиля управления является только позитивным фактором. Он повышает уровень удовлетворения трудом.

Наверное, наиболее существенный вклад в изучение стилей поведения руководителя в последние годы внес Гарри Юкл, разработавший девятнадцать категорий поведения лидера. Этот список является, наверное, наиболее полным. Он может быть использован при учебе молодых и переобучении опытных руководителей и поможет им понять, что должен заключать в себе процесс управления коллективом. Работа Юкла позволяет менеджерам создать правильный образ руководителя, просчитать правильность тех или иных действий. И все это с целью вывести процесс производства на качественно новый уровень.

1. Главный акцент на производство. Данная сторона деятельности руководителя содержит в себе все мероприятия, которые совершаются с целью увеличения производительности и эффективности производственного процесса.

2. Чуткость, внимательность. Эти категории являются необходимыми в деятельности руководителя. Лидер коллектива, чтобы сохранить и укрепить свою позицию, должен быть исключительно внимателен к его членам, строг и объективен. Он должен оказывать определенную поддержку людям, которые в него верят.

3. Воодушевление. Подобная черта всегда с позитивной стороны характеризует руководителя, который владеет ею. Способность лидера стимулировать энтузиазм у членов коллектива, вселять в них уверенность в собственных силах, вдохновлять на выполнение любых задач является залогом успеха всего дела.

4. Похвала и признание. Использование таких методов поощрения служащих является гарантией эффективности всего производства. Руководитель может выразить благодарность за качественно выполненную работу, поблагодарить за особенный вклад в производство, выразить уверенность в сохранении подобного отношения и в дальнейшем.

5. Вознаграждение за деятельность на благо фирмы. Руководитель может выразить свою благодарность подчиненным в виде подарка или денежной премии, или повышения в должности, или предоставления более благоприятных условий работы, или увеличения времени отпуска и т.п.

6. Участие в принятии решений. Руководитель проводит консультации с подчиненными по важнейшим вопросам ведения дел в компании, позволяет им вносить коррективы в принятые им решения.

7. Передача полномочий. Руководитель передает часть своих функций подчиненным, а соответственно распределяет и часть ответственности, при этом члены коллектива сами решают, как наиболее правильно подойти к выполнению порученных им работ.

8. Разъяснение ролей. Руководитель сообщает подчиненным их обязанности и степень ответственности, объясняет правила, нормы поведения и работы в данной организации, дает им понять, чего конкретно он хочет от каждого из них.

9. Постановка целей. Руководитель отмечает важность каждого из выполняемых поручений, объясняет общее задание, дает оценку скорости выполнения каждого из заданий, обеспечивает надежную обратную связь.

10. Учеба. Руководитель определяет потребность в переподготовке и повышении квалификации для своих подчиненных.

11. Распространение информации. Руководитель держит подчиненных в курсе всех событий, происходящих в фирме, в т.ч. сведений о деятельности всех подразделений внутри организации и за ее пределами. Сообщает работникам все решения, принятые высшим руководством, а также информацию, о проведении встреч и конференций.

12. Решение проблем. Руководитель берет на себя инициативу за решение проблем, возникающих в процессе производства. Эту инициативу он должен решительно довести до конца.

13. Планирование. Руководитель составляет четкую программу действий относительно претворения в жизнь поставленных целей (оперативные планы, стратегии достижения целей, графики работ, сроки выполнения).

14. Координация действий. Руководитель обязан обеспечивать четкую координацию между разными подразделениями организации, вовлекать в этот процесс подчиненных, объяснять, насколько важна для производства четкая координация работ.

15. Облегчение работы. Руководитель оказывает подчиненным поддержку, поставляя необходимое сырье, обеспечивая дополнительными удобствами на рабочих местах, обнаруживает и устраняет разного рода проблемы, удаляет препятствия из производственного процесса.

16. Привлечение консультантов. Руководитель поддерживает контакты со специалистами в различных отраслях и в случае необходимости прибегает к их помощи, совету, консультации.

17. Налаживание благоприятного климата в коллективе.

Руководитель делает все, чтобы в среде его подчиненных сохранялась атмосфера доверия и взаимопонимания, кооперации и взаимопомощи.

18. Управление конфликтами. Каждый руководитель должен стремиться к тому, чтобы избегать любого типа конфликтных ситуаций в своем коллективе. Для этого он может проводить определенную профилактическую работу. Если же избежать такой ситуации не удалось, то груз решения проблемы опять ложится на плечи лидера.

19. Дисциплина и критика. Любой руководитель в своей деятельности сталкивается с ситуациями, когда необходимо возобновить покочнувшуюся дисциплину, покритиковать подчиненных за недобросовестность, нарушение инструкций, некачественный труд. Дисциплинарными взысканиями могут быть официальное предупреждение, лишение премий, понижение в должности, освобождение.

• Теория случаев

Один по последним и наиболее широко обсуждаемых подходов к пониманию руководства строится исключительно на теории поведения. В ней утверждается, что поведение руководителя строится по-разному в каждой конкретной ситуации. Например, тот стиль управления, который приносит успех в управлении разрозненным коллективом сезонных рабочих (автократичный), приведет к полному провалу в случае его применения в работе исследовательского отдела. Этот подход известен под названием теории случаев или ситуативного подхода. Исследователи в рамках изучения данной теории разработали основные модели поведения руководителя, имеющие значительную практическую ценность.

Подчиненные:

- зависимы от своего руководителя;
- не имеют возможности выразить свое мнение;
- имеют невысокую квалификацию (не всегда);
- осознают, что могут быть жертвами применения чрезвычайных полномочий;
- осознают, что являются членами группы «трудовые излишки»;
- практически не имеют независимости;

- временами сами становятся последователями или сторонниками авторитарного режима.

Ситуация на рабочих местах:

Царит суровая дисциплина, поддержка ее осуществляется с помощью строгого контроля. Уровень прибыли не очень высок. Осуществляется жесткий контроль объема расходов на производство. Существует постоянная опасность травматизма. Работа не требует высоких профессиональных навыков, часто проводится переоборудование, преобразование производственного процесса. Возможные последствия от злоупотребления данным стилем ведут к тому, что: прекращается общение, снижается адаптация рабочих к резким изменениям; деятельность носит рутинный характер; творческий рост практически исключен.

Демократический режим – это когда лидер/менеджер:

- имеет ограниченную власть, может сам устанавливать границы ее применения или принимает условия;
- группа может снять его с должности и заменить членами коллектива;
- является зависимым от временных границ в своей деятельности;
- может применять ограниченное число санкций по отношению к подчиненным.

Подчиненные:

- осуществляют контроль над методами управления;
- преимущественно являются средним классом;
- чаще всего имеют такие профессии, как ученые, инженеры, менеджеры и др.;
- имеют высокие профессиональные навыки;
- любят строгий порядок, но не авторитарный;
- имеют высокие социальные потребности.

Ситуация на рабочих местах:

Цели деятельности доступны и понятны всем. Ответственность и контроль разделены между руководителями различных уровней. Всегда существуют временные рамки для выполнения той или иной задачи. Преобразования носят передовой, прогрессивный характер. Реальный или потенциальный риск здоровья очень низкий. Широко используется коллективный труд. Возможные последствия от злоупотребления данным стилем ведут к тому, что человек

приспосабливается к зависимости от коллектива, чаще всего теряет способность самостоятельно мыслить. В экстремальных ситуациях возможны серьезные задержки при принятии решений.

Режим слабого, безынициативного руководства – это когда лидер/менеджер:

- не имеет реальной власти;
- не ограничен временными рамками;
- незаменим на должности, поскольку всех такое положение устраивает;
- не может применять никакие санкции;
- не имеет знаний по специфике производства.

Подчиненные:

- имеют больше власти, чем руководитель;
- не принимают порядок;
- легко поднимаются на мятеж, забастовку;
- слабо организованные;
- как правило, это ученые или другие работники с редкими знаниями, которые осознают свою необходимость.

Ситуация на рабочих местах:

Нет четко определенных целей деятельности, структуры в организации. В основном существует только система самоконтроля. Не ограничено время на выполнение задач. Преобразований и изменений в системе труда практически не происходит, или они предполагаются. Атмосфера на рабочих местах мягкая, способствующая. Для выполнения профессиональных функций требуются высокие навыки и особенные знания.

Возможные последствия от злоупотребления данным стилем управления: применение подобного стиля организации работы может вызывать раздробление коллектива, изоляцию личности, непонимание, хаос, анархию. А также опасное отсутствие взаимопонимания, взаимопомощи, единого руководящего стержня. Это может привести к тому, что усилия непосредственно в профессиональной деятельности будут потрачены на напрасную борьбу, насаждение своих прав, отстаивание интересов и взглядов.

• Теория эффективности руководства Ф. Филдера

Фред Филдер известен как один из первых экспертов по|с| управлению, решительно выступивших на позицию поддержки теории случаев. Он считал, что эффективность стиля управления

может быть оценена, если только этот стиль отвечает данной ситуации. Он также считал, что успех или эффективность того или иного стиля управления зависит от трех факторов: отношений руководителя с подчиненным, структуры производственных задач и уровня власти руководителя.

1. Отношения руководителя и подчиненных.

Одним из важнейших факторов при определении эффективности управления является степень лояльности лидера к членам коллектива. Когда взаимоотношения между ними тесны, лидер может рассчитывать на поддержку и понимание в любую минуту, если же эти отношения не могут быть названы таковыми, то сила слова руководителя будто бы автоматически снижается.

2. Структура производственных задач.

В данном случае под структурой производственных задач будем понимать степень рутинности (простая и объемная) или нерутинности (сложная и уникальная) работы. Сложные задачи требуют высокой слаженности, чуткого участия руководителя, инициативы и энтузиазма со стороны подчиненных, дополнительных расходов времени. С другой стороны, они рассчитаны на высокий уровень ответственности, носят нерутинный характер, требуют применения демократического стиля управления.

3. Уровень власти руководителя.

Объем формальной и неформальной власти лидера имеет существенное значение. Объем этой власти измеряется авторитетом руководителя. Эта власть позволяет ему или ей отдавать приказы, поощрять или карать. Высокий уровень власти дает возможность применять авторитарные методы управления и наоборот.

Филдер считал, что эти три фактора в комбинации могут дать в позитивном значении образ идеального руководителя. Для оценки стиля руководства он разработал уникальный и во многом спорный метод. Он просил руководителей описать наименее любимых ими коллег, помощников в работе.

Филдер утверждал, что руководитель, описывающий нелюбимых ему подчиненных в более сдержанном стиле, склонен к демократическому стилю управления. Это люди, положительно настроенные на общение, обмен мыслями. Филдер назвал этих руководителей ориентированными на общение. В противовес им тех, кто описывал своих подчиненных злобно, без симпатии, назвали руководителями, ориентированными на производство.

• Теория движения к цели Р. Хауса

Третьим ситуативным подходом является теория движения к цели, разработанная Робертом Хаусом. Свое название эта теория получила на основе выводов о том, что преуспевающий лидер обязан выполнять три вида задач. Он должен в первую очередь объяснить подчиненным, как лучше достичь поставленных целей, разработать и внедрить методы их достижения. В процессе выполнения производственных функций руководитель осуществляет координационную и направляющую деятельность. При этом можно поставить промежуточные цели для облегчения ориентации. Кроме того, в процессе работы можно снижать или повышать интенсивность деятельности подчиненных. Эта модель отличается от всех предыдущих тем, что она не содержит в себе целеустремленные попытки определить самый эффективный стиль управления в конкретных условиях. Более того, эта теория стоит на позиции соединения различных стилей, призывает руководителей быть гибкими в своих действиях. Руководитель должен быть готовым к выбору всегда.

При этом возможны четыре ситуации:

1. В директивном стиле управления лидер ставит цели, определяет временные рамки, методы работы и стандарты выполнения тех или иных операций для своих подчиненных.

2. Чуткое руководство. Руководитель уделяет особое внимание подчиненным, доверяет им и уважает каждого. Настроен исключительно дружелюбно, чуткий к любым социальным лишениям всех членов коллектива, особенно тем, которые касаются их личного участия в процессе производства.

3. При управлении, ориентированном на производственные достижения, руководитель рассчитывает средний уровень ежегодной модернизации производства, планирует его влияние на эффективность производства, особое внимание уделяет постоянному повышению качества выпускаемой продукции выпускается, ее привлекательности. Чуткость является главной чертой атмосферы на рабочих местах. За особые достижения установлено щедрое вознаграждение. В таких организациях все поставлено на службу производства, но не во вред людям.

4. Управление, основанное на участии, в основу ставит участие подчиненных в процессе принятия решений. Руководитель

учитывает рекомендации, идеи и оценки, данные каждым из членов коллектива до того, как принять решение.

Например, Роберт Хаус утверждает, что авторитарное руководство наиболее эффективно при выполнении уникальных, нестандартных операций. Чуткое руководство оправдывает себя в случае с рутинной работой. Когда коллектив имеет высокий потенциал инициативности, стоит помозговать над тем, насколько эффективен был бы стиль управленческого поведения, ориентированный на производственные достижения. Если же уровень профессиональных навыков персонала высокий, а опыт работы большой, то наиболее правильным будет выбор поведения, ориентированный на участие подчиненных в процессе принятия решений.

Практикум к теме 5

Практическая работа № 1

Определение руководящего статуса членов коллектива методом социометрии

Цель работы: оценить систему межличностных отношений в коллективе и определить положение каждого члена коллектива в этой системе взаимоотношений.

Ход работы

1. Для группы студентов, изучающих данную тему, определить круг вопросов, имеющих для них актуальное значение. Это могут быть вопросы относительно повышения эффективности учебы (производства) или личных проблем членов группы. Эти вопросы называют критериями. Чем большее число критериев, тем точнее будет оценка взаимоотношений между членами коллектива.

Пример критериев:

1. Кого бы Вы хотели избрать старостой группы?
2. Кого бы Вы не хотели избрать старостой группы?
3. Кто может предложить Вас на должность старосты группы?
4. Кто не предложит Вас на должность старосты группы?

По каждому из критериев заполняется социометрическая матрица (социоматрица) в виде таблицы-шахматки, пример которой приведен в таблице 5.1. Число строк и столбиков в социоматрице равняется количеству членов группы, коллектива. При этом по-

зитивные оценки таких отношений обозначаются знаком «+», негативные – «-», отсутствие оценок обозначается «0». Самовыбор не предусматривается, поэтому клеточки по диагонали не заполняются.

Для упрощения обработки данных социоматриц фамилии членов группы шифруются: в самом простом случае кодируются номером согласно списку группы, иногда им отвечает определенная буква.

Таблица 5.1

Социоматрица

	А	Б	В	Г	Д	Е	Отдано оценок (голосов)		
							+	-	Всего
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
А	*	-	+	+	-	-	2	3	5
Б	0	*	0	+	0	+	2	0	2
В	+	-	*	+	0	0	2	12	3
Г	0	0	+	*	0	+	2	0	2
Д	0	-	0	+	*	0	1	1	2
Е	+	+	+	+	0	*	4	0	4
	+	2	1	3	5	0	2	13	
	-	0	3	0	0	1	1		5
		2	4	3	5	1	3		18

2. На втором этапе выполнения работы осуществляется обработка данных социоматрицы. Для того, чтобы хранить в секрете ответы членов группы (это нужно для сохранения нормальных последующих отношений в коллективе), все они собираются руководителем проведения практической работы и заносятся в составленную таблицу — социоматрицу, в которой подытоживаются полученные и отданные оценки, как это показано на примере выше. После этого руководитель может предоставить для каждого члена группы персонально полученные им итоговые значения социоматрицы.

3. На третьем этапе каждый член группы рассчитывает персонально для себя ряд показателей, называемых индивидуальными социометрическими индексами:

3.1. Индивидуальный индекс социометрического статуса C_i :

$$C_i = \frac{\sum_{i=1}^n (R_i^+ + R_i^-)}{N - 1}$$

где $R_i^+ + R_i^-$ – количество полученных позитивных и негативных оценок (голосов) соответственно;

N – количество членов коллектива.

Индекс C_i учитывает отношение коллектива к определенному его члену и характеризует величину его престижа в разных ситуациях взаимодействия.

3.2. Индивидуальный индекс позитивного C_i^+ (негативного C_i^-) социометрического статуса:

$$E_j^+ = \frac{\sum_{i=1}^n R_j^+}{N - 1} \qquad E_j^- = \frac{\sum_{i=1}^n R_j^-}{N - 1}$$

При расчете этих индексов учитываются лишь позитивные или негативные оценки. Эти индексы также характеризуют положение, место каждого члена коллектива в структуре межличностных отношений.

3.3. Индивидуальный индекс экспансивности E_j :

$$E_j = \frac{\sum_{i=j}^n (R_j^+ + R_j^-)}{N - 1}$$

где $R_j^+ + R_j^-$ – количество отданных, сделанных позитивных и негативных оценок (голосов) соответственно.

Индекс E_j характеризует степень общения члена коллектива и отражает отношение каждого члена к коллективу в целом.

3.4. Индивидуальный индекс позитивной E_j^+ (негативной E_j^-) экспансивности:

$$E_j^+ = \frac{\sum_{i=1}^n R_j^+}{N-1};$$

$$E_j^+ = \frac{\sum_{i=1}^n R_j^+}{N-1};$$

Эти индексы учитывают лишь отданные позитивные (негативные) оценки. Кроме индивидуальных социометрических индексов рассчитываются еще и групповые.

3.5. Индекс групповой экспансивности E :

$$E = \frac{R^{+/+} + R^{+/-}}{N(N-1)},$$

где R^+ , R^- – общее число сделанных позитивных и негативных оценок соответственно.

Индекс E характеризует общую психологическую активность группы, выражает динамику ее социально-психологической жизни (чем больше он приближается к единице, тем интенсивнее социально-психологическая активность группы).

3.6. Индекс групповой взаимности C :

$$C = \frac{R^{+/+}}{N(N-1)}.$$

Индекс C выражает эмоциональную взаимосвязь членов коллектива, их сплоченность, тесноту общения и т.п.

3.7. Индекс групповой интеграции I :

$$I = \frac{N - /N/}{N}$$

где $/N/$ – число членов группы, не получивших и не сделавших ни одной оценки («изолированных»).

Индекс I характеризует способность группы интегрировать своих членов в единое целое. Чем больше приближается значение этого индекса, равноценно как и индексу C , к 1, тем большей будет интеграция и сплоченность коллектива.

4. На четвертом этапе по рассчитанным показателям члены группы делают выводы, анализируют общий психологический климат в коллективе, определяют пути его улучшения, дают соответствующие предложения. Также каждый член группы оценивает и анализирует на основе значений индивидуальных индексов социометрического статуса свое положение в коллективе. Для характеристики этого положения употребляются такие термины:

– «лидер-звезда» – член группы, получивший максимальное количество позитивных оценок (самый популярный);

–1 – «желаемый» – член группы, получивший не менее половины позитивных оценок «лидера-звезды»;

– «отдаленный» – член группы, получивший одну-две позитивные оценки;

– «изолированный» – член группы, не получивший ни позитивных, ни негативных оценок и в то же время оставшийся безразличным к остальным членам группы;

– «игнорируемый» – член группы, получивший лишь негативные оценки.

Для того, чтобы сохранить этическую сторону при определении статуса каждого члена группы в коллективе в целом, руководитель занятия сам определяет на основе данных социоматрицы «лидера-звезду» в группе и называет его фамилию (их может быть и больше одного), а остальные статусы определяет каждый член группы индивидуально для себя, сохраняя таким образом (если он этого желает) характер инкогнито, то есть не объявляя об этом всем членам коллектива.

Практическая работа № 2

Определение недостатков в руководстве менеджера на основе системы «смертных грехов» Вольфганга

Цель работы: Обнаружить собственные возможные недостатки в подходах к руководству.

Для успешного внедрения основных функций менеджера нужно лишиться «смертных грехов», подстерегающих неудачного менеджера. Вот они:

1. Уклонение от ответственности. Некоторые менеджеры свои неудачи объясняют или случайностью, или результатом неблагоприятных обстоятельств. Есть и такие, которые перекладывают ответственность за свои упущения на подчиненных.

2. Препятствие росту талантов. Люди, не заинтересованные в работе и не стремящиеся к самосовершенствованию, не могут работать хорошо.

3. Исключительная ориентация на результат. Если менеджер думает только о результате и забывает о мыслях и надеждах своих сотрудников, его подстерегают неудачи.

4. Пренебрежение прибылью. Менеджер, забывающий о своем вкладе в дела фирмы, преимущественно становится ненужным. Менеджер должен уметь направлять свои усилия и на дела фирмы, и на благо подчиненных.

5. Расхождение слова и дела. Менеджер, требующий от сотрудников проявления лояльности, должен и сам уметь проявлять лояльность. Расхождение слова и дела наносит менеджеру непоправимый вред.

6. Отсутствие индивидуального подхода к людям. Каждый сотрудник – личность. Он имеет свою судьбу, свои особенности: происхождение, образование, характер. Менеджер, воспринимающий всех на одно лицо, не может рассчитывать на успех.

7. Направленность к пустякам. Постоянная занятость мелкими проблемами не дает менеджеру возможности сосредоточиться на главном. Тот, кто увлекается пустяками, долго не задерживается в кресле руководителя.

8. Стремление доминировать. Менеджер, силой навязывающий свою волю, не может работать эффективно. В демократическом обществе руководитель должен быть для своих подчиненных не только начальником, но и товарищем.

9. Пренебрежение менеджерскими заповедями. Менеджер, который отклоняется в своих действиях от стратегической линии фирмы, не может принести успех. Тактика служебного поведения должна укладываться в общие менеджерские заповеди.

10. Склонность к наставлению. Менеджер должен уметь учить своих сотрудников, но не поучать их. Постоянная «накачка» работников снижает их чувство собственного достоинства, создает у них плохое настроение.

11. Невнимательность к людям. Внимание руководителя к человеку не нуждается в лишних затратах и усилиях, однако дает большой прирост. Невнимание негативно отражается на всех сторонах деятельности коллектива.

12. Умалчивание успехов работников. Каждый человек стремится знать о результатах своего вклада в общее дело, о своих успехах. Умалчивание оценки неблагоприятно отражается на работе людей.

13. Манипуляция людьми. Люди воспринимают руководство ими со стороны начальника, но они против манипулирования (постоянной перестановки, столкновения интересов). Менеджер, увлекающийся манипулированием людьми, обречен на неудачи.

Степень выражения «смертных грехов»

Перед Вами шкала, выполненная в виде семантического дифференциала. Нужно отметить крестиком свою позицию в каждой строке. При заполнении будьте искренними. Это поможет Вам лишиться многих недостатков.

1. Соедините все крестики и Вы получите график степени проявления у Вас «смертных грехов» менеджера.

2. Попросите кого-нибудь из Ваших друзей, а также подчиненных заполнить шкалу на Вас. Подсчитайте баллы по каждой строке и составьте новый график. Это будет взгляд со стороны.

Таблица 5.2

1. Беру ответственность на себя	+3 + 2 +1	0	-1 -2 -3	Отклонение ответственности
2. Помогаю росту талантов у работников	+3 + 2 +1	0	-1 -2 -3	Препятствую росту талантов
3. Ориентируюсь на результат с решением поощрения рабочих к работе	+3 + 2 +1	0	-1 -2 -3	Ориентируюсь только на результат
4. Помню о прибыли	+3 + 2 +1	0	-1 -2 -3	Забываю о прибыли
5. Придерживаюсь единства слова и дела	+3 + 2 +1	0	-1 -2 -3	Есть расхождение между словом и делом
6. Применяю индивидуальный подход к подчиненным	+3 + 2 +1	0	-1 -2 -3	Всех воспринимаю одинаково

7. Концентрируюсь на главном	+3 + 2 +1	0	-1 -2 -3	Увлекаюсь пустяками
8. При общении с подчиненными не доминирую	+3 + 2 +1	0	-1 -2 -3	Пытаюсь доминировать в общении с подчиненными
9. Придерживаюсь общих менеджерских правил	+3 + 2 +1	0	-1 -2 -3	Нарушаю менеджерские правила
10. Не пытаюсь поучать других	+3 + 2 +1	0	-1 -2 -3	Имею склонность поучать других
11. Внимательный к людям	+3 + 2 +1	0	-1 -2 -3	Часто невнимателен к людям
12. Не манипулирую людьми	+3 + 2 +1	0	-1 -2 -3	Манипулирую людьми

3. Подумайте над результатами. Они помогут Вам принять решение о самовоспитании.

Практическая работа № 3

Определение стиля руководства

Цель работы: по результатам ответов на предложенные ниже утверждения определить собственную склонность к определенному стилю руководства.

Ход работы

Перед Вами 20 утверждений. Оцените по 5-бальной системе, как Вы действуете, когда Вам необходимо взаимодействовать с другими людьми.

Действия:

1. Указываете людям, что нужно делать.
2. Выслушиваете мнение других людей.
3. Даете возможность другим принимать участие в принятии решений.
4. Даете возможность другим действовать самостоятельно.
5. Настойчиво объясняете, как нужно что-либо делать.
6. Учите людей умению работать.
7. Советуетесь с другими.

8. Не мешаете другим работать.
9. Указываете, как нужно работать.
10. Учитываете успехи других.
11. Поддерживаете инициативу.
12. Не вмешиваетесь в процесс определения целей деятельности другими.
13. Показываете, как нужно работать.
14. Иногда даете возможность другим принимать участие в обдумывании.
15. Внимательно выслушиваете собеседника.
16. Если вмешиваетесь в дела других, то по-деловому.
17. Мыслей других не разделяете.
18. Прилагаете усилия с целью улаживания противоречий.
19. Пытаетесь улаживать противоречия.
20. Считаете, что каждый должен применять свой талант, как может.

Обработка результатов.

А. Действия 1, 5, 9, 13, 17 – указывают на склонность к директивному стилю руководства.

Б. Действия 3, 7, 11, 15, 19 – свидетельствуют о склонности к коллегиальному (демократическому) стилю руководства.

В. Действия 4, 8, 12, 16, 20 – являются индикаторами пассивности к действиям других людей (анархический стиль руководства).

Г. Действия 2, 6, 10, 14, 18 – дают возможность судить о склонности к деловому стилю руководства.

Оценивание.

В каждой группе максимально можно набрать 25 баллов; 20 и более говорят о том, что тестируемый – сторонник стиля А, Б, В или Г. Если в каждой группе набрано 12–14 баллов, то это значит, что иногда он способен проявлять именно данный стиль взаимодействия.

Общий показатель (по всему тесту) в 70–80 баллов свидетельствует о склонности к взаимодействию с людьми. Показатель в 30–40 баллов регистрирует пассивность человека в групповой деятельности.

Вопросы для самоконтроля

1. Охарактеризуйте суть руководства как объединяющей функции менеджмента.
2. Какие категории взяты за основу руководства? Раскройте их суть.
3. Назовите формы власти, преимущества, и недостатки их применения.
4. Демократический и авторитарный стили руководства, когда целесообразно их использовать?
5. Охарактеризуйте развитие подходов к руководству и приведите факторы, повлекшие такую эволюцию.
6. Суть, преимущества и недостатки стилей руководства по системам Р. Лайкерта.
7. Объясните суть приемов влияния согласно подходу «Путь – цель» Т. Митчела и Р. Хауса.
8. В чем суть и назначение ситуативной модели стилей руководства Ф. Филдера?
9. Модель согласованного руководства в организации.
10. Типология лидеров и принципы лидерства.

Тема 6

ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

6.1. Суть управленческих решений

Решение – это выбор альтернативы, вещественное отражение собственно управления (менеджмента), в известной мере его итог. Оно является результатом размышлений, действий и намерений, выводов, рассуждений, обсуждений, постановлений и т.п., направленных на реализацию целей управления.

Решения требуют ответственности, систематизации действий, организованности и т.п. Их можно классифицировать по определенным признакам:

По сфере охватывания:

- общие (касаются всей организации);
- частичные (касаются конкретных подразделений, служб, проблем и т.п.);

По продолжительности действия:

- перспективные;
- текущие;

По уровню принятия:

- на высшем уровне управления;
- на среднем уровне управления;
- на низшем уровне управления;

По характеру решаемых задач:

• организационные запрограммированные (их выделять в менеджменте предложил американский научный работник Герберт Сайман на основе привлечения компьютерной терминологии). Это определенная известная последовательность шагов, здесь мало альтернатив;

• организационные незапрограммированные, вызванные новыми или неизвестными факторами и ситуациями. Это могут быть решения по реализации целей организации, улучшению качества продукции, совершенствованию структуры управления, методов мотивации и т.п.;

• компромиссные, которые должны уравнивать возникающие противоречия (обосновал американский специалист Роберт Кац);

По способу обоснования:

- интуитивные, то есть те, которые базируются на ощущениях менеджера в правильности выбора. Понятно, что обоснованность определяется личностными качествами менеджера;
- базирующиеся на суждениях (мыслях, рассуждениях, выводах). Это выбор, обусловленный знаниями, опытом, стажем, квалификацией. Поскольку такие решения непосредственно принимает менеджер, то они формируются быстро и без значительных расходов. Но такие решения могут привести к непринятию новой альтернативы;
- рациональные, обоснованные объективными аналитическими процессами;

По способу принятия:

- единоличные;
- коллегиальные (разрабатывает группа специалистов, а принимает соответствующая группа менеджеров);
- коллективные (принимаются общими собраниями).

6.2. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений

При принятии решений важно учитывать факторы, влияющие на этот процесс.

1. Личные качества менеджера (образование, знание, возраст, опыт, характер и т.п.).

2. Поведение менеджера (привычки, психология, лояльность и т.п.).

3. Среда принятия решения:

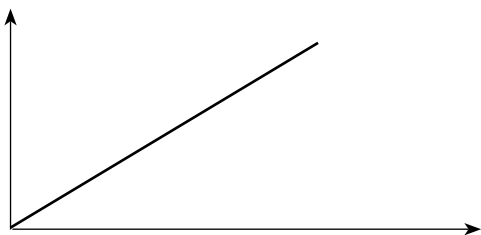
- определенность (руководитель знает ожидаемые результаты всех возможных альтернативных решений);
- риск (менеджеру известна вероятность каждой альтернативы);
- неопределенность, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов.

4. Информационные ограничения, обусловленные ростом расходов на получение дополнительной информации.

На рис. 6.1 показана зависимость между стоимостью дополнительной информации и выгодностью от ее привлечения. Под выгодностью следует понимать интегральный показатель, отображающий размер дохода, прибыли, объемов производства и т.п.

На рис. 6.1а рассматривается вариант, когда выгода от каждой дополнительной единицы информации равняется расходам на ее получение.

а)



На рис. 6.1б показана ситуация, согласно которой выгода растет в большей степени к точке q , а после нее расходы в сравнении с выгодой увеличиваются быстрее.

б)

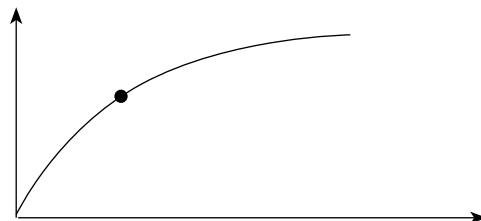


Рис. 6.1в демонстрирует зависимость, согласно которой расходы к точке растут большими темпами, чем выгода. После точки j зависимость изменяется на противоположную.

в)

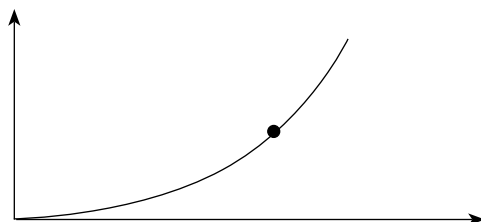


Рис. 6.1 – Зависимость между стоимостью дополнительной информации и выгодностью ее привлечения:
 V – выгода от информации; VT – расходы на информацию

Таким образом, менеджер имеет возможность выбора альтернативы при привлечении дополнительной информации в зависимости от складывающейся в организации экономической ситуации.

5. Взаимозависимость решений.
6. Ожидание возможных негативных последствий.
7. Возможность применения современных технических средств.
8. Наличие эффективных коммуникаций.
9. Соответствие структуры управления целям и миссии организации.

6.3. Основные подходы к принятию решений

Успешное принятие решений базируется на таких условиях, как права, полномочия, обязательность, компетентность, ответственность.

Право принятия имеют все менеджеры, но соответствующие группы их могут принимать только конкретные решения. Например, общие решения могут принимать только линейные руководители.

Полномочия характеризуют границу между группами менеджеров при принятии решений. Например, начальники цехов не могут принимать решения, которые согласно должностным обязанностям может принимать только директор предприятия.

Обязательность требует от менеджера обязательного принятия решения, если этого требует сложившаяся в организации ситуация.

Компетентность характеризует умение менеджера принимать квалифицированные решения.

Ответственность показывает, какие санкции можно применить к менеджеру в результате принятия ошибочного решения.

Также важным условием принятия управленческих решений в системе менеджмента является их выработка и рациональный выбор.

Процесс выработки рациональных решений состоит из таких этапов:

- возникновение ситуации, требующей принятия решения;
- сбор и обработка информации;
- выявление и оценка альтернатив;
- подготовка и оптимизация принимаемого решения;
- принятие решения;
- реализация решения и оценка результатов.

Американский профессор Стенли Янг предлагает такую последовательность этапов выработки рациональных решений:

- 1-й этап. Определение целей организации.
- 2-й этап. Выявление проблем в процессе достижения этих целей.

- 3-й этап. Исследование проблем и постановка диагноза.
- 4-й этап. Поиск решения проблемы.
- 5-й этап. Оценка всех альтернатив и выбор наилучшей из них.
- 6-й этап. Согласование решений в организации.
- 7-й этап. Утверждение решения.
- 8-й этап. Подготовка к задействию решения.
- 9-й этап. Управление применением решения.
- 10-й этап. Проверка эффективности решения.

Отметим, что подход Янга лучше всего использовать относительно общих решений, решений на высшем уровне управления, перспективных решений и т.п.

Каждый этап реализуется через соответствующие звенья. Схема процесса выработки рациональных решений представлена на рис. 6.2.



Рис. 6.2 – Процесс выработки рациональных решений

6.4. Достижение американского и японского менеджмента в отрасли принятия и обеспечения исполнения управленческих решений

Одним по важнейших факторов успешного функционирования экономики Украины является применение современных достижений менеджмента. Опыт показывает, что наибольшие достижения в отрасли управления принадлежат США и Японии, поэтому системы менеджмента именно в этих странах должны в первую очередь привлекать внимание украинских специалистов, что даст возможность достичь внедрения систем эффективного управления на предприятиях.

Наиболее характерные черты современного японского и американского менеджмента приведены в табл. 6.1.

Таблица 6.1

Характеристика отдельных аспектов японского и американского менеджмента в современных условиях

Япония	США
1	2
Ротация кадров	Отбор кадров
Пожизненный найм	Краткосрочная работа по найму
Принцип старшинства при назначениях	Оплата за индивидуальные результаты работы
Неформальный контроль	Формальный контроль
Нечеткое описание рабочего задания	Четкое описание рабочего задания
Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
Отсутствие должностей и заданий	Задание определяется должностью
Акцент на координацию и сотрудничество	Акцент на эффективность и результативность
Согласованное решение	Индивидуальное решение
Управление «снизу – вверх»	Управление «сверху вниз»
Учеба без отрыва от производства	Специальная программа повышения квалификации

1	2
Вербовка новых выпускников высших учебных заведений	Вербовка новых выпускников и сотрудников
Долгосрочная ориентация	Повышенное внимание к текущим результатам
Повышенное внимание к подчиненным	Применение ориентации и на человека, и на работу
Коллективное принятие решений	Индивидуальное принятие решений
Привлечение работников в «круги» контроля качества	Применение индивидуальных способов контроля качества
Ориентация на ограниченное количество стилей руководства	Применение широкого круга стилей руководства
Подавляющее применение традиционной формы власти	Применение различных форм власти

Рассмотрим некоторые характерные общие и отличные черты в системе управления на основе японского и современного украинского менеджмента.

Основные отличия наблюдаются в таких сферах:

- 1) в процессе планирования и принятия решений;
- 2) в организации процесса управления;
- 3) в контроле и оценке результата деятельности работников.

Процесс принятия решений в американских компаниях осуществляется отдельными индивидами. Они же и несут персональную ответственность за их реализацию. Важной является скорость принятия решений. Иначе считается, что компания управляет недостаточно эффективно. Тип управления в японских организациях ориентирован прежде всего на групповую деятельность и коллективную ответственность. Управленческие решения принимаются путем включения каждого члена, в том числе и руководителя, в деятельность группы.

Коллективное принятие решений требует длительного времени. Японский менеджер только регулирует работу в нужном направлении с помощью непрямых методов влияния. Система управления в Украине совмещает черты как японского, так и американского менеджмента. Так, в одних случаях решение прини-

мается индивидуально, а в других для этого задействуются целые коллективы, хотя ответственность все таки несет руководитель предприятия.

По-разному в японских и американских фирмах осуществляется процесс планирования. Так, японские компании формируют свои цели и задачи большей частью в общем виде. Это и является стратегией фирмы на определенный период.

В американских фирмах вырабатываются конкретные критерии и цели, четко формулируется постановка задачи. В связи с экономической нестабильностью в Украине, разрывом хозяйственных связей со странами СНГ нам трудно говорить в настоящий момент о плане развития тех или иных отраслей народного хозяйства. По-видимому, поэтому правительство и министерства до этого времени не разработали конкретные плановые документы, а прогнозируют развитие экономики в виде тех или иных концепций, принципов, положений, которые базируются на пожеланиях и ожидаемых результатах и которые нельзя назвать планами.

Поэтому мы можем наблюдать такую картину. Предприятия, сумевшие в условиях рынка быстро сориентироваться и решить для себя вопросы снабжения и сбыта, которые раньше были гарантированы государством, и в дальнейшем продолжают выполнять производственные программы. Поэтому они могут составлять для себя текущие планы на короткий период времени. Другие же, для которых вопросы снабжения и сбыта остались нерешенными, не могут работать на полную мощность. Сокращение объемов производства на отдельных предприятиях достигает 50 %. В этой ситуации, конечно, не может идти речь о принятии и разработке конкретных планов. Таким образом, пока не стабилизируется наша экономика, предприятия вынуждены будут работать без четко сформулированных планов и задач.

Важнейшей чертой японской системы управления являются системы «пожизненного найма», то есть гарантированной долгосрочной занятости.

В США работник нанимается на работу на короткий срок. Социологические опросы свидетельствуют, что у нас также не принято работать на одном предприятии длительное время. Каждый работник выбирает выгодный для себя вариант найма. А в период экономической нестабильности длительная занятость становится невозможной, поскольку сокращаются объемы производства,

освобождается большое количество рабочих мест, назревает банкротство многих предприятий.

Важным характерным моментом японского управления является система продвижения и оплаты труда на основе стажа работы в фирме. Оценка деловых и моральных качеств работника и его продвижение по службе происходит очень медленно путем последовательного изучения им конкретных видов деятельности того или иного отдела фирмы. В результате этого накапливается необходимый производственный опыт. Большое внимание уделяется ротации кадров, то есть регулярному изменению работниками места службы.

В американских фирмах можно сделать карьеру за более короткое время. Но удается это наиболее инициативным, высококвалифицированным, опытным работникам и при наличии определенной поддержки.

В Америке не принято работать на одном месте до тех пор, аж пока вытолкнут на пенсию, наградив золотыми часами. Молодым работникам умышленно переплачивают первые два года. А как только они научатся своему делу, им недоплачивают следующие двадцать лет, потому что ни одна фирма не сможет делать деньги, если не будет платить сотрудникам меньше, чем берет за их труд с клиентов. Если же кто-то проработает двадцать лет, займет высокое положение и примет участие в руководстве фирмой, то ему опять будут переплачивать. Это принцип современного капитализма – переплачивать, пока человек учится, и недоплачивать, когда выполняет основную работу. Но при этом у каждого есть стимул – подняться на верхушку, которая даст возможность присматривать за теми, кто работает, и получать повышенную плату. Таким образом, как только работник овладеет своей профессией, он начинает думать или о переходе на другую работу, или о повышении по службе.

На украинских предприятиях в большинстве случаев работники работают по специальностям, добытым в высших и средних специальных учебных заведениях. Поэтому человеку, который длительное время проработал на своем рабочем месте, трудно переквалифицироваться. Ротация кадров, в широком понимании этого слова, у нас, очевидно, невозможна, поскольку существует узкая специализация, и каждый знает свой четко определенный объем работы.

Что касается продвижения по службе, то у нас прошло то время, когда надежный путь «выбиться в люди» пролегал через комитет комсомола и партком. Денежной и престижной стала карьера в гибких экономических структурах, где старые методы повышения по службе не подходят. Уже не срабатывает закоренелый в сознании стереотип успешного продвижения по службе: если начальник обратил внимание на начинающего работника, дает ему персональные поручения, то карьера обеспечена. Ничего подобного. Исследователи психологии деловой жизни выяснили, что от коллег и коллектива зависят две трети успеха, а от симпатии босса – лишь одна треть.

Заработная плата в японском варианте стимулирует прикрепление работников к постоянному рабочему месту в течение длительного времени и зависит от стажа работы на фирме. На практике нередко наблюдается такая картина, когда работник старшего возраста, но низшей квалификации получает большую заработную плату, чем высококвалифицированный, но младше его коллега. Но в дальнейшем ситуация изменяется, поскольку начинают действовать преимущества системы «пожизненного найма».

В США работники получают заработную плату по индивидуальным результатам их деятельности. И ставка, и дополнительные выплаты зависят от количества и качества труда, стимулирующие каждого полностью отдаваться своей работе.

У нас еще кое-где наблюдается несоответствие оплаты и результатов труда как остаточное явление административно-командной системы. В период перехода к рыночным отношениям все чаще на предприятиях различных форм собственности выплаты осуществляются лишь по результатам деятельности работников. Лишние рабочие места сокращаются, появляется заинтересованность работодателя только в высококвалифицированных, трудоспособных, талантливых и инициативных кадрах.

Существенная разница наблюдается также в подготовке кадров. Ежегодно большая японская фирма по окончании учебного года набирает молодых людей к себе на работу. На протяжении года новобранцы проходят полный курс подготовки. И после этого периода выдержавших испытательный срок включают в постоянный штат компании. Следовательно, подготовка японских кадров происходит без отрыва от производства. В Америке много компаний занимаются разработкой специальных программ повышения

квалификации. По ним с отрывом от производства занимаются американцы, желающие повысить уровень профессионального мастерства. У нас подготовка кадров происходит как с отрывом, так и без отрыва от производства, хотя на сегодняшний день, когда сокращаются рабочие места и необходимо трудоустраивать людей, организуются специальные курсы по переподготовке и переквалификации кадров при центрах и службах занятости.

Кроме того, целесообразно было бы разрабатывать специальные программы подготовки кадров с учетом наклонностей и способностей определенных лиц.

Среди отличий можно назвать и отношение к человеческому фактору. В западной школе управления использованию этого фактора придается второстепенное значение. В японских фирмах можно наблюдать повышенное внимание к подчиненным. У нас в последнее время много говорилось о необходимости акцентировать внимание на человеке, но на практике эта идея воплощения не нашла, поскольку существующие формы и системы оплаты труда, способы материального стимулирования не давали возможности ни одному руководителю заинтересовать работников в лучшем выполнении работы. Эта своеобразная «уравниловка» вызвала безразличие в отношении работников к выполнению своих обязанностей. Поэтому многие интеллектуальные и высококвалифицированные работники в поисках высшей материальной оценки их деятельности вынуждены были искать работу за рубежом. Этот факт значительно повлиял на экономическое развитие страны.

6.5. Суть оптимизации решений в менеджменте и содержание «науки управления»

Рациональные решения определяются в процессе оптимизации. Под *оптимизацией управленческих решений* понимают выбор наиболее эффективного варианта решения из возможных альтернатив.

В наиболее общем виде функцию оптимизации можно представить в виде:

$$Y = F(x_1, x_2, \dots, x_n),$$

где Y – параметр, по которому осуществляется оптимизация; x_1, x_2, x_n – варианты решений (альтернативы).

Параметр Y может иметь вид прибыли, объема работ и т.п., а варианты решений x определяются ресурсами, организацией труда, производственной площадью и т.п.

На Западе оптимизацией управленческих решений занимается направление под названием «наука управления» (употребляются еще термины «наука о принятии решений», «системном анализе», «наука о системах», «исследование операций» и др.). Наука управления возникла в Англии во время второй мировой войны как необходимость решения определенных военных задач. Широкое применение она получила в США, Японии, Германии, Украине, России и других странах. Используется для того, чтобы решать такие задачи:

- регуляция транспортных потоков в городах;
- оптимизация графика движения в аэропортах;
- составление расписания при решении различных задач;
- управление запасами на предприятиях, в организациях;
- разработка новых видов продукции;
- распределение расходов на рекламу различных видов продукции;
- оптимизация численности вспомогательного персонала в структуре управления;
- планирование материального обеспечения и снабжения;
- распределение оборудования для различных видов производства;
- распределение трудовых ресурсов;
- раскрой материала (листового металла, ткани и т.п.);
- оптимизация объемов производства и услуг.

Согласно положениям американского менеджмента наука управления как механизм оптимизации решений может реализовываться при помощи:

- применения научного метода;
- использования системной ориентации;
- применения моделей.

Научный метод оптимизации управленческих решений предусматривает применение схемы, изображенной на рис. 6.3.

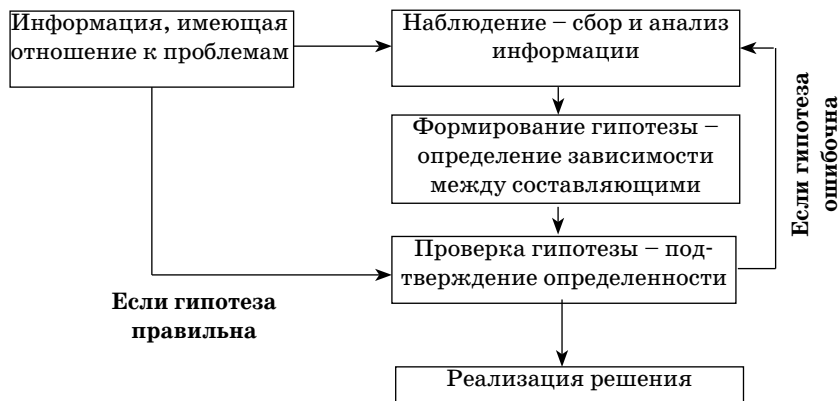


Рис. 6.3 – Схема использования научного метода

Например, в процессе оптимизации объема запасов на первом этапе собирают и анализируют информацию о спросе, на втором – определяют влияние роста запасов на спрос и гипотетически прогнозируют оптимальное количество запасов. После третьего этапа, обеспечивающего процесс проверки гипотезы, возможны два варианта:

- реализация решения, если гипотеза правильна (четвертый этап);
- возвращение с помощью обратной связи на этап наблюдения (первый этап), если гипотеза ошибочна.

В последнем случае поиск оптимального варианта продолжается. Системная ориентация в процессе оптимизации решений базируется на том, что организация является открытой системой, состоящей из взаимосвязанных частей.

Во время своей деятельности (преобразования) организация обрабатывает входы (ресурсы; информацию и т.п.), превращая их в продукцию, услуги, прибыль и др. На основе изучения этого процесса и осуществляется отбор наиболее эффективного варианта решения.

Использование моделей дает возможность принимать решения, при обосновании которых учитываются все факторы и альтернативы, возникающие в сложных условиях производственно-хозяйственной деятельности. Поэтому моделирование рассматривают как самый эффективный способ оптимизации управленческих решений.

6.6. Моделирование

Модель – это отображение в схеме, формуле, образце и т.п. характерных признаков исследуемого объекта. Она является упрощенным изображением конкретной жизненной (управленческой) ситуации. Другими словами, в моделях определенным образом отображаются реальные события, обстоятельства и т.п. Необходимость применения моделей объясняется такими причинами:

- сложностью реального мира, производственно-хозяйственной деятельности;
- наличием многофакторных зависимостей при решении управленческих задач;
- необходимостью экспериментальной проверки альтернативных управленческих решений;
- целесообразностью ориентировать управление на будущее.

Выделяют такие модели:

- **физические** – отображают увеличение или уменьшение описания объекта;
- **аналоговые** – ведут себя так, как реальные объекты, но внешне они не подобны им;
- **математические** (символические) – здесь используют символы для описания свойств или характеристик объекта.

Мировая практика произвела определенный порядок разработки моделей. **Целесообразнее всего применить такой процесс их построения:**

1. Постановка задачи.
2. Формирование модели.
3. Проверка модели на достоверность.
4. Использование модели.
5. Возобновление модели.

При проверке использования и возобновления моделей следует учитывать погрешности, снижающие их эффективность:

- недостоверные исходные условия (предположения);
- информационные ограничения;
- страх пользователей;
- недостаточная практическая проверка;
- излишне высокая стоимость построения;
- недостаточный учет действующих факторов и т.п.

Американский менеджмент выделяет такие наиболее распространенные способы моделирования:

1. Теория игр. Моделирует влияние принятого решения на конкурентов. Эта теория в первую очередь разрабатывалась военными.

2. Теория очередей. Определяет оптимальное число каналов обслуживания относительно потребности в них (так называемая модель оптимального обслуживания).

3. Моделирование управления запасами. Определяет время размещения заказов, их количество, объем готовой продукции на складе.

4. Линейное программирование. Обеспечивает оптимальный способ распределения ресурсов при наличии конкретных потребностей. Модели линейного программирования наиболее популярны в менеджменте.

5. Имитационное моделирование. Дает практический способ применения модели вместо реальной системы.

6. Экономический анализ, то есть метод оценки расходов и экономических выгод. Базируется на определении экономических условий, при которых предпринимательство становится выгодным. Понятно, что основным условием будет ситуация, когда общий доход уравнивается с итоговыми расходами.

7. Платежная матрица. Это статистический метод, который дает возможность из нескольких вариантов выбрать наиболее оптимальный. При этом платеже (денежные вознаграждения, доходы и т.п.) подаются в форме таблицы.

8. Дерево решений. Представляет собой схематическое отображение действий в менеджменте с учетом финансовых результатов, вероятности получения их позитивного значения, возможности сравнения альтернатив.

9. Прогнозирование, то есть моделирование будущих управленческих ситуаций. Поскольку оно играет существенную роль в менеджменте, то его рассмотрим отдельно.

6.7. Методы прогнозирования

Прогнозирование – это способ, при котором используют накопленный в прошлом опыт и побочные предположения с целью определения будущего на современном этапе. Чаще всего применяют такие прогнозы:

- экономические;
- социальные;
- развития конкуренции;
- развития научно-технического прогресса;
- развития технологии;
- развития общества;
- развития сельского хозяйства и т.п.

Можно выделить определенные группы методов прогнозирования, а именно:

Неформальные методы:

- прогнозирование на базе словесной (вербальной) информации, полученной по радио, телевидению, из разговоров, телефонограмм и т.п.;
- прогнозирование на принципах письменной информации, отображаемой в газетах, журналах, бюллетенях, отчетах и т.п.;
- прогнозирование по результатам промышленного шпионажа.

Формальные методы:

количественные методы прогнозирования

- анализ прошлых лет. Исходит из того, что произошедшее в прошлом может повториться в будущем;
- причинно-следственное (казуальное) моделирование. Используется в менеджменте для прогнозирования ситуаций, зависящих больше, чем от одной переменной величины. В статистике этот способ прогнозирования называют корреляцией;

качественные методы прогнозирования

- мнение жюри – сочетание и усреднение мнений экспертов – членов жюри (советы, комиссии и т.п.);
- совокупное мнение сбытовиков. Основывается на предвидении спроса группой опытных торговых агентов;
- модель ожидания потребителя. Базируется на результатах опроса клиентов;
- метод экспертных оценок – процедура, дающая возможность группе экспертов прийти к определенному согласию.

Практикум к теме 6

Практическая работа № 1

Деловая игра «Принятие управленческого решения методом номинальной группы»

Цель деловой игры: при изучении темы «Решения в менеджменте» на практических занятиях предлагается провести деловую игру по принятию решения для конкретной проблемы.

Сценарий деловой игры

Проблема, для решения которой необходимо принять управленческое решение, задается преподавателем или выдвигается группой. Численность группы должна формироваться из 8–15 человек; лучше, если она насчитывает 10–15 человек. Каждый член группы должен быть компетентным в вопросе, который подлежит решению.

На предприятии группу формирует руководитель предприятия с помощью консультанта. Консультант руководит работой группы по принятию решения.

Длительность работы группы – не более 2,5 часов. В условиях работы учебного заведения все члены группы считаются специалистами по выбранной проблеме. В роли консультанта-координатора выступает преподаватель.

Помещение должно способствовать нормальной работе каждого члена группы, который должен иметь свое рабочее место.

Метод предусматривает заседание в течение 6 этапов. Первый и шестой – вспомогательные, остальные – основные.

Первый этап. Постановка проблемы и вопросов. Консультант-координатор начинает заседание группы с постановки проблемы и заданий, которые из нее следуют, знакомит с этапами работы.

Второй этап. Молчаливый (генерация идей). Каждый член номинальной группы записывает свои идеи, направленные на решение проблемы. Молчаливый потому, что этот процесс происходит с лучшими результатами, когда каждый из участников чувствует себя индивидуумом, а не членом группы.

Третий этап. Фиксация мнений членов группы в произвольном порядке. Неупорядоченный перечень мыслей. Участники работы номинальной группы выражают свои идеи вслух (только по

одной). Можно давать и больше идей, но это уже по второму, третьему кругу высказываний.

Если руководитель организации является участником группы, то нежелательно, чтобы он выражал свои предложения первым. После первого круга высказывания идей консультант-координатор зачитывает их вслух и записывает на доске или отображает на экране. Так действует он после каждого следующего круга, не допуская со своей стороны комментариев той или иной идеи.

Четвертый этап. Дискуссия. Проходит обсуждение идей согласно порядку их выдвижения. При обсуждении идей могут выдвигаться предложения об исключении идей из общего перечня. Однако исключение их из перечня идей возможно, если никто не отрицает этого.

Пятый этап. Голосование и ранжирование. Каждому члену номинальной группы выдается 8 карточек, на каждой из которых записывается одна идея. Самой лучшей идее присваивается 8 баллов. Далее выбираем самую худшую идею и оцениваем ее в 1 балл. Далее в 7 баллов оцениваем лучшую идею из оставшихся, худшую – 2 балла и так далее.

Собираются карточки, объявляется перерыв для подсчета баллов.

Шестой этап. Объявление результатов. Согласно подсчитанным баллам выбранных идей выделяется несколько из них (3–4), получивших наибольшее количество баллов. Эти идеи составляют основу для руководителя при принятии решения.

Таблица 6.2

Регламент проведения деловой игры

Название этапа	Максимальная длительность, мин.
1. Постановка проблемы и заданий	5
2. Молчаливый (генерирование идей)	25
3. Фиксация мнений членов группы	40
4. Дискуссия	60
5. Голосование и ранжирование	10
6. Объявление результатов	10
Итого	150

Практическая работа № 2

Деловая игра «Решение»

Цель работы: Обычно руководитель фирмы, столкнувшись с проблемой, стремится немедленно ее решить. Однако отсутствие опыта и практики систематического анализа управленческих ситуаций приводит к тому, что решение принимается на основе внешних, поверхностных, а иногда и неповерхностных сведений и разнообразных статистических данных. В таком случае вне круга зрения кадрового работника остаются:

- специфические признаки, за которыми могут быть обнаружены источники управленческой ситуации;
- причинно-следственные связи и характерные свойства ситуации.

Решение конкретной ситуации требует от студента умения выйти за пределы узких интересов, мобилизовать знания по разнообразным изучаемым дисциплинам, применить свой практический опыт.

Сценарий деловой игры

1. Постановка проблемы (1–15 мин.).

Обосновывается актуальность проблемы управления в условиях рыночных отношений. Преподаватель, проводящий занятие, раскрывает сложность проблемы, указывает на ее связь с разнообразными социальными и производственными аспектами (на выбор группы), показывает опыт решения аналогичных ситуаций в других фирмах.

2. Организационные аспекты игры (3–5 мин.).

Учебная группа делится на 3 подгруппы: руководство фирмы; руководство структурного подразделения; службу кадров фирмы, которая готовит данное решение.

Назначаются арбитры (2–3 чел.) дня решения спорных вопросов. Избирается комиссия для подведения итогов исходя из рассмотрения конкретной ситуации и выработки управленческого решения.

Задание учебной подгруппы:

- выучить управленческую ситуацию, сформулировать и обосновать свои решения, публично защитить их;

– найти пути ее решения в пределах конкретного коллектива фирмы (структурного подразделения);

– самостоятельная работа проходит в произвольном режиме.

3. Коллективная работа над ситуацией (20 мин.).

Каждая подгруппа готовит 2–3 альтернативных решения ситуации и записывает их на доске (листы бумаги).

4. Коллективная дискуссия (20–25 мин.).

Каждая подгруппа со своих позиций рассматривает управленческие ситуации (альтернативы), отвечает на вопрос, обосновывает конкретные предложения (решения).

План выступления подгруппы

1. Причины и источники возникновения ситуации.

2. Аспекты профессиональной деятельности работника, которого касается ситуация.

3. Противоречие, лежащее в основе ситуации, как оно возникло, «питающая среда», условия возникновения.

4. Потери (социальные, производственные), которые несет коллектив фирмы в связи с возникшей ситуацией.

5. Привлекательность, выгодность, полезность, предлагаемые группой, альтернативы решения управленческой ситуации.

6. Преимущества и недостатки вариантов, предложенных другими подгруппами.

7. После выступления подгрупп начинается общая дискуссия в форме производственного совещания (собрание) коллектива (отдела кадров) фирмы, где:

– обсуждаются точки зрения и альтернативы;

– оцениваются результаты, дается их анализ;

– формируется единственный подход к решению;

– выбирается самый лучший вариант решения ситуации, арбитрами выступают все присутствующие.

5. Подведение итогов деловой игры (не более 15 мин.)

Вывод экспертной комиссии. В нем:

– определяется общий позитивный результат работы над ситуацией;

– освещают позиции, занятые подгруппами;

– эти позиции сопоставляются с реальной практикой управления фирмой (компанией);

- анализируются правильные и ошибочные решения.
- обосновывается оптимальный подход к подобным ситуациям;
- намечается круг знаний и навыков, необходимых для решения аналогичных ситуаций.

Вопросы для самоконтроля

1. Раскройте суть и основное назначение управленческих решений.
2. Классификация управленческих решений по разным признакам.
3. Место управленческих решений как категории менеджмента в процессе управления организацией.
4. Сравнение организационных запрограммированных и организационных незапрограммированных решений.
5. Характеристика компромиссных решений и обоснование их роли в деятельности организации.
6. Сопоставьте коллегиальные и коллективные управленческие решения. Что между ними есть общего, а что отличного?
7. Какие факторы влияют на процесс принятия управленческих решений?
8. При каких условиях процесс принятия управленческих решений будет успешным и результативным?
9. Влияние информационных ограничений на процесс выработки управленческих решений.
10. В чем суть оптимизации управленческих решений?
11. Применение способов моделирования с целью выбора самых оптимальных решений.

ТЕСТЫ

для проведения текущего промежуточного тестирования и приема экзамена по дисциплине «Основы менеджмента»

Содержательный модуль (СМ) 1.1

Анализ процесса управления предприятием. Планирование управленческой деятельности на предприятии

1. Что следует понимать под термином «управление» и где преимущественно он применяется?

1. Термин «управление» применяется преимущественно к деятельности людей в сфере экономики.
2. Термин «управление» является синонимом термина «менеджмент», но он преимущественно применяется к разным видам человеческой деятельности.
3. Термин «управление» не является синонимом термина «менеджмент» и применяется только к деятельности людей в сфере экономики.
4. Термин «управление» применяется при определении системы мероприятий по координации деятельности людей.

2. Что следует понимать под термином «менеджмент»?

1. Термин «менеджмент» означает управление какой-либо системой.
2. Под термином «менеджмент» понимают управление какой-либо социально-экономической системой (предприятием).
3. Термин «менеджмент» означает управление чем-либо.
4. Термин «менеджмент» означает постоянно контролировать деятельность персонала в организации.

3. Что означает термин «менеджмент» и из какого языка он происходит?

1. Из английского языка, и означает – руководить, стоять во главе, заведовать, быть способным справиться с любой проблемой.
2. Из немецкого языка, и означает – руководить, заведовать чем-либо.

3. Из английского языка, и означает – руководить, заведовать чем-либо.

4. Это русское слово, и означает – заведовать чем-либо.

4. Что такое менеджмент с функциональных позиций?

1. Процесс планирования, организации, контроля, регулирования.

2. Процесс планирования, организации, мотивации, контроля, необходимых для достижения определенной цели.

3. Процесс планирования, организации, мотивации.

4. Процесс организации и контроля.

5. Что объединяет субъект и объект управления?

1. Партнерство и единомыслие.

2. Общее место их деятельности.

3. Общая цель деятельности.

4. Общее желание получать прибыль.

6. Что такое объект управления?

1. Человек или группа людей, которыми управляют.

2. Аппарат управления.

1. Люди, занимающиеся управлением.

2. Люди, выполняющие определенные задачи.

7. Что означает термин «менеджер»?

1. Менеджер – это организатор коллектива.

2. Менеджер – это руководитель трудового коллектива.

3. Менеджер – это руководитель, хорошо знающий экономику.

4. Менеджер – это профессиональный руководитель, хорошо ориентирующийся в рыночных отношениях.

8. Кто такой предприниматель?

1. Это человек, готовый идти на риск, новаторство, приумножение богатства.

2. Это человек, рискующий своим имуществом для создания чего-то нового.

3. Это человек, который всегда рискует.

4. Это человек, создающий материальные ценности.

9. Какие основные подходы к управлению существуют в государствах с развитой рыночной экономикой?

1. Системный подход.
2. Процессный подход.
3. Системный и ситуативный подходы.
4. Процессный, системный и ситуативный подходы.

10. Что такое процессный подход к управлению?

1. Совокупность непрерывных взаимосвязанных действий, выполняющихся в определенной последовательности.
2. Совокупность непрерывных операций и процедур.
3. Непрерывное выполнение операций и процедур.
4. Непрерывное выполнение плановых задач.

11. Что такое системный подход к управлению?

1. Совокупность взаимосвязанных элементов (частей).
2. Совокупность взаимосвязанных элементов (частей), которые, постоянно взаимодействуя, определяют характер организации.
3. Совокупность взаимодействующих частей в организации.
4. Совокупность субъекта и объекта управления.

12. Что такое ситуативный подход к управлению?

1. Подбор приемов менеджмента для решения конкретных управленческих ситуаций с целью достижения определенных целей организации.
1. Подбор приемов менеджмента для решения конкретных управленческих ситуаций.
2. Приемы менеджмента для решения тех или других поставленных задач.
3. Приемы для достижения целей организации.

13. Что следует понимать под термином «менеджмент»?

1. Термин «менеджмент» означает руководить какой-то системой.
2. Под термином «менеджмент» понимают управление какой-то экономической системой.

3. Термин «менеджмент» происходит от английского «manage» и означает руководить, управлять, заведовать, стоять во главе.

4. Под термином «менеджмент» понимают заведовать и руководить какой-либо системой.

14. Что является составным элементом управления?

1. Маркетинг.
2. Менеджмент.
3. Экономические процессы.
4. Социально-экономические процессы.

15. Что следует понимать под термином «управление»?

1. Осуществление целеустремленного влияния на определенный объект с целью изменить его состояние или поведение в связи с изменением обстоятельств.

2. Работа, связанная с переработкой информации.
3. Руководство людьми.
4. Руководство людьми и техникой.

16. Что является объектом изучения менеджмента?

1. Отдельные подразделения организаций.
2. Финансовые процессы.
3. Материальные процессы.
4. Организации и процессы, которые в них осуществляются.

17. Что следует относить к внутренней среде организации?

1. Цели и структуру организации.
2. Задачи и технологию организации.
3. Цели, задачи, структуру, технологию, персонал, организационную культуру.
4. Технологию и персонал.

18. Что такое цель организации?

1. Конечный результат выполнения отдельных производственных задач.

2. Результат деятельности организации.
3. Конкретный результат деятельности.
4. Конкретное, конечное состояние или ожидаемый результат деятельности организации.

19. Что такое задача?

1. Виды работ, которые необходимо выполнить определенным способом и в определенный период для достижения общих целей.
2. Виды работ.
3. Работа с предметами труда.
4. Работа, которую выполняют рабочие.

20. К внутренней среде организации относятся:

1. Поставщики, трудовые ресурсы, законы и заведения государственного регулирования, потребители, конкуренты.
2. Цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура.
3. Состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы, международная среда.
4. Персонал и организационная культура.

21. Организация – это:

1. Объединение людей для выполнения определенных работ.
2. Группа людей, совместно реализующих определенную программу.
3. Сознательное объединение людей, действующих на основе определенных процедур и правил и совместно реализующих определенную программу или цели.
4. Объединение людей для осуществления производственной деятельности.

22. К внутренней среде относятся:

1. Поставщики, трудовые ресурсы, законы и заведения государственной регуляции, потребители, конкуренты.
2. Состояние экономики, изменения, в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы, международная среда.
3. Цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура.
4. Планы, прогнозы, организационная структура, мотивация, контроль.

23. Стратегия сокращения – это:

1. Стратегия сочетания альтернатив.
2. Стратегия последнего действия.
3. Стратегия ограничения отдельных видов деятельности.
4. Стратегия поведения организации в определенных условиях.

24. Планирование – это:

1. Разрабатывание возможных вариантов существования организации.
2. Одно из средств, с помощью которого обеспечивается единственное направление усилий членов организации для достижения ее целей.
3. Разрабатывание заданий для подчиненных.
4. Анализ возможных преобразований в деятельности организации.

25. Стратегия организации – это:

1. Всесторонний комплексный план, предназначенный для реализации миссии и достижения целей.
2. Комплексный план для получения прибылей в перспективном периоде.
3. План реализации целей.
4. Текущие планы для достижения целей.

26. В стратегии организации чаще всего рассматривают такие основные элементы:

1. Потребителей продукции и ее производителей.
2. Производителей и потребителей продукции.
3. Производителей и конкурентов.
4. Потребителей (покупателей) продукции и конкурентов.

27. Планирование целей, планирование средств, планирование процессов – это:

1. Сфера планирования менеджмента.
2. Особенности планирования менеджмента.
3. Предмет планирования менеджмента.
4. Социально-экономическое планирование.

28. Стратегическое планирование включает:

1. Выбор стратегии.
2. Выбор альтернатив.
3. Определение миссии, методы, анализ среды и состояния организации, оценку стратегических альтернатив, выбор стратегии.
4. Определение миссии.

29. Краткосрочные планы разрабатываются сроком на:

1. 5 и более лет.
2. 3–5 лет.
3. 1 год.
4. 2 года.

30. Оперативные планы разрабатываются сроком на:

1. Полугодие, месяц, декаду, неделю.
2. По рабочим дням.
3. 3–5 лет.
4. 1 год.

Содержательный модуль (СМ) 1.2

Организация управленческой деятельности на предприятии
Мотивация персонала на предприятии.

31. Что следует понимать под организационной структурой управления?

1. Состав и соподчинение взаимосвязанных управленческих звеньев, обеспечивающих осуществление функций и задач управления организацией
2. Состав звеньев управления организацией.
3. Соподчинение управленческих взаимозависимых звеньев управления.
4. Распределение управленческого персонала на подразделения.

32. Что создает структуру управления организацией?

1. Совокупность линейных органов управления.
2. Совокупность функциональных служб.
3. Совокупность линейных и функциональных служб (органов).

4. Совокупность различных подразделений (органов) управления.

33. Где преимущественно применяется линейная структура управления?

1. В управлении большими организациями.
2. В управлении малыми организациями.
3. В управлении объединениями организаций.
4. В управлении отдельными организациями.

34. Какой тип оргструктур управления считается наиболее простым?

1. Функциональный.
2. Смешанный.
3. Линейный.
4. Матричный.

35. Что следует понимать под органом управления в организации?

1. Совокупность звеньев управляемой системы.
2. Звено или совокупность звеньев управляющей системы.
3. Отдельные звенья управления организацией.
4. Лиц, осуществляющих управленческое влияние на трудовой коллектив.

36. Что относится к элементам организационных структур управления?

1. Органы всех систем управления организацией и взаимосвязи между ними.
2. Система взаимосвязей между органами управления.
3. Звенья управления организацией.
4. Совокупность различных подразделений органов управления.

37. Что определяет взаимосвязь (соподчинение) звеньев в организации?

1. Органы управления организацией.
2. Порядок подчинения органов управления.
3. Уровень управления.

4. Порядок расположения отдельных звеньев в организации.

38. В каком порядке реализуются основные (общие) функции управления?

1. Организация, планирование, контроль, мотивация.
2. Планирование, организация, контроль, мотивация.
3. Планирование, организация, мотивация, контроль.
4. Организация, контроль, мотивация, планирование.

39. Что должны отображать функции менеджмента?

1. Основные закономерности управления системами.
2. Отношения, складывающиеся между управляющей и управляемой системами.
3. Основные свойства, связки и отношения управления.
4. Основные задачи управляющей и управляемой системы.

40. На что преимущественно направлены функции менеджмента?

1. На достижение определенной цели организации.
2. На выполнение производственных задач.
3. На достижение соответствующих экономических и социальных показателей в деятельности организации.
4. На достижение запланированных прибылей.

41. Какие функции менеджмента следует считать общими?

1. Контроль и организация.
2. Планирование и мотивация.
3. Организация и контроль.
4. Планирование, организация, мотивация и контроль.

42. Что такое менеджмент с функциональных позиций?

1. Процесс планирования, организации, мотивации.
2. Процесс планирования, организации, контроля и регулирования.
3. Процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимых для достижения определенной цели.
4. Процесс контроля и организации.

43. Кто распределяет функции управления в организации?

1. Специалисты.
2. Рабочие.
3. Руководитель организации.
4. Специалисты и рабочие.

44. Кто распределяет функции в подразделе организации?

1. Руководитель предприятия.
2. Отдел персонала.
3. Экономисты.
4. Руководитель подразделения.

45. Что такое функции менеджмента?

1. Конкретный особый вид деятельности, определяющий направление или стадии процесса управления.
2. Вид управленческой деятельности.
3. Стадии процесса управления.
4. Вид деятельности.

46. Наукой об управлении управленческие функции рассматриваются как:

1. Независимые одна от другой виды деятельности.
2. Применение методов научного исследования к проблемам, возникающим в организации.
3. Серия непрерывных взаимосвязанных действий.
4. Предоставление помощи работнику в осознании собственных возможностей относительно выполнения порученного задания.

47. В результате чего возникли функции управления?

1. В результате деления труда.
2. В результате деления и специализации труда.
3. В результате кооперации труда.
4. В результате деления и кооперации труда.

48. Функции менеджмента отображают:

1. Отношения, складывающиеся между управляющей и управляемой системами.
2. Основные закономерности управления системами.
3. Основные свойства, связи и отношения управления.
4. Основные виды деятельности в организации.

49. Функции менеджмента направлены:

1. На разработку и распределение задач между исполнителями.
2. На достижение соответствующих экономических и социальных показателей в деятельности организации.
3. На выполнение производственных задач.
4. На достижение определенной цели организации.

50. Что подразумевается под понятием «функция планирования»?

1. Установление целей и задач развития объектов управления, определение путей и средств их достижения.
2. Установление целей организации.
3. Определение путей и средств выполнения задач.
4. Определение способов достижения целей организации.

51. Что следует понимать под понятием «функция мотивации»?

1. Процесс достижения поставленных перед администрацией целей.
2. Побуждение себя к эффективной деятельности.
3. Процесс побуждения себя и других к эффективной деятельности и достижению поставленных перед организацией целей.
4. Способ влияния на персонал с целью достижения целей.

52. Что обеспечивает управленческая «функция мотивации»?

1. Достижение личных целей.
2. Побуждение работников к эффективному выполнению поставленных задач.
3. Выполнение приемлемых управленческих решений.
4. Обеспечение бесспорного влияния на подчиненного.

53. Когда осуществляется текущий контроль в организации?

1. После выполнения определенных работ.
2. К фактическому началу выполнения определенных работ.
3. В ходе проведения определенных работ.
4. Тогда, когда удобно руководителю.

54. Когда осуществляется заключительный контроль в организации?

1. К фактическому началу выполнения работ.
2. После выполнения запланированных работ.
3. В ходе проведения определенных работ.
4. Тогда, когда удобно руководителю.

55. В соответствии с концепцией Мескона основные (общие) функции управления реализуются в таком порядке:

1. Планирование, организация, мотивация, контроль.
2. Организация, планирование, контроль, мотивация.
3. Планирование, организация, контроль, мотивация.
4. Мотивация, контроль, планирование, организация.

56. На уверенности в том, что за ответственно выполненную работу человек получит вознаграждение, основывается следующая теория мотивации:

1. Справедливости.
2. Потребностей.
3. Вознаграждений.
4. Ожидания.

57. Организационное планирование осуществляется:

1. Только на высшем уровне управления.
2. На высшем и среднем уровне управления.
3. На среднем уровне управления.
4. На всех уровнях управления.

58. Контроль – это:

1. Вид управленческой деятельности относительно обеспечения выполнения определенных задач и достижения целей организации.
2. Вид человеческой деятельности.
3. Наблюдение за работой персонала организации.
4. Наблюдение за выполнением персоналом отдельных задач.

59. Кто должен осуществлять контроль за выполнением поставленных задач перед коллективом?

1. Специалисты.

2. Рабочие.
3. Руководители.
4. Отдельные руководители.

60. Как осуществляется текущий контроль в организации?

1. Путем заслушивания работников организации на производственных совещаниях.
2. Путем наблюдения за работой работников.
3. Через систему обратной связи между управляющей и управляемыми системами.
4. Путем докладов на собраниях и совещаниях.

Содержательный модуль (СМ) 1.3

Лидерство и руководство предприятием

Принятие управленческого решения

61. Методы менеджмента – это:

1. Форма влияния на людей для получения больших прибылей.
2. Средство влияния на персонал.
3. Средства влияния на объекты управления.
4. Средства влияния управляющей системы на управляемую с целью достижения определенных целей.

62. Что нужно понимать под методами менеджмента?

1. Способы влияния управляющей системы на управляемую с целью выполнения определенных задач.
2. Способы достижения выполнения функций менеджмента.
3. Способы осуществления управленческой деятельности, с помощью которых выполняются функции менеджмента и обеспечивается реализация его целей и задач.
4. Способы выполнения производственных задач.

63. На чем основаны методы менеджмента?

1. На основе нормативных актов управления.
2. На действии объективных законов развития общественного производства.
3. На основе действующих законов Украины.
4. На основе устава предприятия.

64. Что такое социально-психологические методы менеджмента?

1. Совокупность мероприятий влияния на поведение трудовых коллективов.
2. Совокупность конкретных мероприятий влияния на процессы формирования трудовых коллективов, их развитие, поведение, структуру связей.
3. Совокупность мероприятий, содействующих всестороннему развитию отдельных работников.
4. Совокупность мероприятий влияния на поведение отдельных работников.

65. Что относится к методам морального стимулирования?

1. Выдача туристических путевок.
2. Благодарность за хорошую работу, официальное или неофициальное признание профессионального совершенства работника.
3. Ободрение и снисходительность в случаях привлечения к ответственности.
4. Выдача грамот и похвальных писем.

66. Лидеры организаций характеризуются в основном такими личными качествами:

1. Уверенность в себе и глубокое знание дела.
2. Уверенность в себе и высокий уровень профессионализма и менталитета.
3. Глубокое знание дела и высокий уровень менталитета.
4. Глубокое знание принципов и методов управления.

67. Лидерство в управлении – это:

1. Способность влиять на менеджеров подразделений и на отдельных работников.
2. Способность влиять на отдельных людей, на их группы и достигать определенных целей.
3. Способность влиять на коллективы и достигать определенных целей.
4. Способность влиять на отдельные группы людей.

68. Лидерство в менеджменте – это:

1. Способность распоряжаться всеми ресурсами в организации.
2. Способность управлять персоналом организации для достижения ее целей.
3. Способность влиять на индивидуумы и группы людей с целью достижения целей организации.
4. Способность влиять на людей для получения запланированных прибылей.

69. Что такое стиль руководства?

1. Это манера поведения руководителя с подчиненными.
2. Это общепринятая манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, влияющая на них и побуждающая к достижению целей организации.
3. Это манера поведения специалистов аппарата управления.
4. Это манера поведения руководителя в процессе выполнения своих функций.

70. Что следует понимать под руководством?

1. Деятельность менеджера, возглавляющего определенную организацию.
2. Направленную определенным образом деятельность менеджера, возглавляющего какую-либо организацию.
3. Деятельность менеджера относительно обеспечения работы какой-либо организации.
4. Деятельность менеджера относительно достижения определенных целей.

71. Основой законной власти является:

1. Право менеджера организовывать выполнение определенных задач.
2. Убеждение подчиненного в праве менеджера давать распоряжения, которые он обязан выполнять.
3. Право менеджера давать определенные указания подчиненным относительно выполнения отдельных видов работ.
4. Право менеджера давать указания.

72. Власть – это:

1. Способность защищать себя от внешних влияний.

2. Возможность влиять на поведение других людей для достижения целей организации.
3. Возможность вмешиваться в любой процесс.
4. Возможность следить и вмешиваться в частную жизнь подчиненных.

73. Стил ь управления – это:

1. Качества (свойства) работника, необходимые для управленческой деятельности.
2. Совокупность постоянно используемых в управлении методов.
3. Постоянный характер деятельности руководителя.
4. Методы влияния руководителя на подчиненных.

74. Либеральное руководство базируется на:

1. Полной свободе в определении производственных задач.
2. Полной свободе в определении своих целей и контроле своей собственной работы.
3. Полной свободе в определении форм оплаты труда.
4. Полной свободе в распределении прибыли.

75. На чем базируется законная власть?

1. На традициях, которых придерживаются менеджеры.
2. На традициях, которые способны удовлетворить потребность исполнителя в защищенности и принадлежности.
3. На профессиональных способностях руководителей.
4. На корпоративной культуре.

76. Какая основная идея относительно лидерства, зародившаяся у древних греков и римлян, заложена в теорию «больших людей»?

1. Теория «больших людей» утверждает, что лидерами становятся в процессе приобретения определенного опыта.
2. Теория «больших людей» утверждает, что лидерами становятся только по получении специального образования.
3. Теория «больших людей» утверждает, что лидерами рождаются, а не становятся.

4. Теория «больших людей» утверждает, что лидерами становятся только люди, которые никогда не критикуют своих коллег и пытаются не замечать их недостатки.

77. Чтобы руководить организацией, необходимо иметь:

1. Власть.
2. Финансовые ресурсы.
3. Материальные ресурсы.
4. Авторитет.

78. Известный украинский экономист В. Терещенко считал, что основной задачей менеджера организации является:

1. Дирижирование и координация деятельности персонала.
2. Дирижирование, координация и отбор квалифицированного персонала, разработка эффективной оргструктуры и борьба с непродуктивными затратами времени.
3. Отбор квалифицированного персонала.
4. Борьба с непродуктивными затратами времени.

79. Руководитель организации, сосредоточенный на работе (ориентированный на задание), прежде всего заботится:

1. О разработке эффективной системы оплаты труда персонала.
2. О разработке гибких графиков выхода на работу.
3. О разработке программ социального развития персонала.
4. О проектировании задачи и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда.

80. Что следует понимать под организационным конфликтом?

1. Конфликт, возникший между группами работников.
2. Конфликт, возникший в организации.
3. Конфликт, возникший между отдельными работниками.
4. Конфликт, возникший между руководителями всех уровней организации.

81. Что лежит в основе любого конфликта?

1. Ситуация, включающая противоположные цели и средства достижения.

2. Ситуация, включающая противоположные позиции сторон по какому-либо вопросу, или противоположные цели или средства их достижения в определенных обстоятельствах.

3. Ситуация, включающая противоположные позиции сторон.

4. Ситуация, включающая противоположные позиции различных сторон по какому-либо вопросу.

82. От чего зависит развитие конфликта в организации?

1. От количества участников конфликта.

2. От своевременной и правильной оценки состояния конфликта.

3. От состояния развития конфликта.

4. От умения руководителя организации предупреждать возникновение конфликтов.

83. Когда преимущественно возникают конфликты между личностью и группой?

Тогда, когда личность не учитывает интересы группы.

1. Тогда, когда личность не учитывает характер поведения большинства группы.

3. Тогда, когда личность занимает позицию, которая отличается от позиции группы.

4. Тогда, когда личность не учитывает характер своего коллеги.

84. Что такое коммуникация?

1. Обмен информацией между несколькими подразделениями.

2. Обмен информацией между руководителями и их подчиненными.

3. Обмен любой информацией.

4. Обмен информацией между двумя или несколькими людьми.

85. Управленческое решение – это:

1. Форма управленческой деятельности менеджера с целью выполнения задач.

2. Результат деятельности менеджеров.

3. Основная форма влияния менеджера на объект управления с целью достижения поставленных целей.

4. Форма руководства организацией.

86. К единоличным управленческим решениям относятся:

1. Постановления, распоряжения и предписания.
2. Постановления и приказы.
3. Приказы, распоряжения, указания и резолюции менеджеров.
4. Приказы и указания.

87. Долгосрочные решения направлены на:

1. Выполнение стратегических и тактических задач.
2. Решение преимущественно долгосрочных задач.
3. Решение стратегических задач.
4. Решение преимущественно тактических задач.

88. Короткосрочные решения ориентированы на:

1. Оперативные цели.
2. Тактические цели.
3. Достижение запланированных экономических показателей.
4. Тактические и оперативные цели.

89. Основными требованиями к управленческим решениям являются:

1. Обоснованность, правомочие, законность, эффективность.
2. Обоснованность, оперативность, реальность, целенаправленность, эффективность, правомочие и законность.
3. Целенаправленность, обоснованность, реальность, законность и эффективность.
4. Обоснованность и законность.

90. Для обоснованного принятия решения менеджеру необходимо иметь:

1. Систематизированную и достоверную информацию.
2. Полную и систематизированную информацию.
3. Полную и достоверную информацию.
4. Полную, достоверную и систематизированную информацию.

91. Что является основной целью разработки и реализации управленческих решений на любом уровне управления?

1. Выполнение производственных задач.
2. Получение прибыли.

3. Достижение больших прибылей.
4. Достижение целей организации.

92. Что означает принять управленческое решение?

1. Получить его и зарегистрировать.
2. Ознакомиться с его содержанием и подтвердить понятность.
3. Воплотить его в норму, требующую обязательности выполнения.
4. Зарегистрировать решение.

93. Для чего руководитель организации должен привлекать членов трудового коллектива при выработке управленческих решений?

1. Чтобы снять с себя ответственность за их обоснованность.
2. Чтобы расширить базу знаний по конкретным вопросам и воспользоваться коллективным опытом.
3. Чтобы создать о себе мысль как о руководителе-демократе.
4. Чтобы не сделать ошибки.

94. Как можно классифицировать управленческие решения по сфере охватывания?

1. Общие и индивидуальные.
2. Текущие.
3. Перспективные.
4. Общие и частичные.

95. Как можно классифицировать управленческие решения по уровню принятия?

1. На среднем и высшем уровнях управления.
2. На высшем, среднем и более низком уровнях управления.
3. На высшем и наивысшем уровнях управления.
4. На наивысшем и среднем уровнях управления.

96. Кто в организации принимает чаще всего общие решения?

1. Функциональные руководители.
2. Функциональные руководители и специалисты.
3. Линейные руководители и специалисты.

4. Линейные руководители.

97. На чем базируется успешное принятие решений в организациях?

1. На таких условиях, как право и ответственность.
2. На таких условиях, как право, ответственность и обязательность.
3. На таких условиях, как полномочия, обязательность, компетентность и ответственность.
4. На таких условиях, как ответственность и компетентность.

98. Классифицировать управленческие решения по способу принятия можно как:

1. Единоличные и коллективные.
2. Коллективные и коллегиальные.
3. Единоличные, коллегиальные, коллективные.
4. Коллегиальные и личные.

99. Какие основные факторы влияют на процесс принятия и реализации управленческих решений?

1. Личные качества менеджера и наличие соответствующей информации.
2. Личные качества менеджера, наличие необходимой полной систематизированной информации, зрелость специалистов аппарата управления.
3. Деловые качества менеджера и зрелость специалистов аппарата управления.
4. Зрелость управленческого персонала.

100. Что такое оптимизация управленческих решений?

1. Выбор варианта, который позволит выполнить поставленные задачи.
2. Выбор наиболее эффективного варианта из возможных альтернатив.
3. Выбор варианта, который обеспечит запланированную прибыль.
4. Выбор варианта, который обеспечит рост объемов производства, продажи товаров.

КЛЮЧ
правильных ответов на тесты

1	2	26	4	51	3	76	3
2	2	27	3	52	2	77	1
3	1	28	3	53	3	78	2
4	2	29	3	54	2	79	4
5	3	30	1	55	1	80	2
6	1	31	1	56	4	81	2
7	4	32	3	57	4	82	2
8	1	33	2	58	1	83	3
9	4	34	3	59	3	84	4
10	1	35	2	60	3	85	3
11	2	36	1	61	4	86	3
12	1	37	2	62	3	87	3
13	3	38	3	63	2	88	4
14	1	39	2	64	2	89	2
15	1	40	1	65	2	90	4
16	4	41	4	66	2	91	4
17	3	42	3	67	2	92	3
18	4	43	3	68	3	93	2
19	1	44	4	69	2	94	4
20	2	45	1	70	2	95	2
21	3	46	3	71	2	96	4
22	3	47	2	72	2	97	3
23	2	48	1	73	2	98	3
24	2	49	4	74	2	99	2
25	1	50	1	75	2	100	2

Рекомендованная литература

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів: Світ: 1995. – 296 с.
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: Об-во «Знание» России, 1996. – 472 с.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. – М.: Гардарики, 2002. – 528 с.
4. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент. Підручник для студентів вищих закладів освіти. – Львів: «Магнолія плюс», 2004 – 352 с.
5. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. – СПб.: Специальная литература, 1999. – 700 с.
6. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту. Підручник. / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. – Львів: Бак, 2001 – 624 с.
7. Зайцева О.А., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов/ Науч. редактор А.А. Радугин. – М.: Центр, 2000. – 432 с.
8. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.:» Кондор», 2003. – 556 с.
9. Основы менеджмента. Учебное пособие/ Под ред. В.С. Верлоки, И.Д. Михайлова. – Харьков.: Основа, 1996. – 352 с.
10. Основы менеджмента: Учеб. для вузов/ Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова и др./ Под ред. Д.Д. Вачугова. – М.: Высш. школа, 2001. – 367 с.
11. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. – К.: Т-во «Знання», КОО, 1999. – 556 с.
12. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основы менеджменту. Підручник. К.: Академвидав, 2003. – 414 с.
13. Мазур И.И., Шапиро В.Д и др. Реструктуризация предприятий и компаний/ И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и др. Справочное пособие/ Под ред. И.И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2000. – 587 с.
14. Мескон М., Альберт М., Хедоури Р. Основы менеджмента. Пер. с англ. – М: Дело, 1992. – 702 с.
15. Тимошенко И.И., Соснин А.С. Менеджер организации. Учебное пособие. – К.: Изд-во Европ. ун-та финансов, информ. систем, менеджм. и бизнеса, 1999. – 350 с.
16. Хміль Ф.І. Менеджмент. Підручник. – К.: Вища школа, 1995. – 351 с.
17. Шегда А.В. Основы менеджмента. Учебное пособие. – К.: Товариство «Знання», КОО, 1998. – 512 с.

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

Учебное издание

Основы менеджмента: Учебное пособие к организации самостоятельной работы студентов (для всех форм обучения по направлению подготовки 6.070101) «Транспортные технологии» по видам транспорта // Под ред. В.И. Оспищева.

Навчальний посібник
Основи менеджменту
(російською мовою)

Відповідальний за випуск В.П. Ровенець
Комп'ютерна верстка К.М. Шевченко
Коректор С.О. Клименко

Підписано до друку 17.05.2010.

Формат 60×84/16. Папір офсетний. Друк ксерографічний.

Гарнітура Schoolbook.

Умов. друк. арк. 13,4 . Обл.-вид. арк. 11,6. Наклад 300 прим. Зам. №37

ТОВ «Видавництво «Форт»

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців

ДК № 333 від 09.02.2001 р.

61023, м. Харків, а/с 10325. Тел. (057) 714-09-08

© Издательство «Форт», оригинал-макет, 2010