

БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
Экономический факультет
Кафедра инновационного менеджмента

ЭЛЕКТРОННЫЙ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ
КОМПЛЕКС
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА
(ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ
МЕНЕДЖМЕНТА)

БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
Экономический факультет
Кафедра инновационного менеджмента

ЭЛЕКТРОННЫЙ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ
КОМПЛЕКС
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

**ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА
(ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ
МЕНЕДЖМЕНТА)**

Для студентов дневной и заочной формы обучения специальностей

1-26 02 02 «Менеджмент»

1-25 01 04 «Финансы и кредит»

1-25 01 01 «Экономическая теория»

1-25 01 03 «Экономика»

1-24 01 03 «Экономической право»

Составители: канд. эк. наук, доцент Головчанская Е.Э.
ст. преподаватель Кирсанова И.А.

Минск 2014

1 Пояснительная записка

Структура учебно-методического комплекса

Учебно-методический комплекс (УМК) по дисциплине «Основы менеджмента» создан в соответствии с требованиями Положения об учебно-методическом комплексе по учебной дисциплине, утвержденного приказом ректора БГУ от 10.10.2013 г. № 497-ОД и предназначенного для специальностей 1-26 02 02 «Менеджмент», 1-25 01 04 «Финансы и кредит», 1-25 01 01 «Экономическая теория», 1-25 01 02 «Экономика».

Содержание разделов УМК соответствует стандартам высшего образования данных специальностей. Главная цель УМК – оказание методической помощи студентам в освоении и систематизации учебного материала в процессе подготовки к итоговой аттестации по курсу «Основы менеджмента».

УМК включает:

- 1 Теоретический раздел (краткий конспект лекций для теоретического изучения дисциплины)
- 2 Практический раздел (материалы для проведения практических занятий по дисциплине для различных специальностей дневной и заочной форм обучения в соответствии с учебными планами).
- 3 Контроль самостоятельной работы студентов (материалы для итоговой и текущей аттестации, позволяющие определить соответствие учебной деятельности обучающихся требованиям образовательных стандартов высшего образования и учебно-программной документации, в т.ч. вопросы для подготовки к зачету, тесты, вопросы для самоконтроля, тематика дипломных и курсовых работ, методические рекомендации по применению предоставленных материалов).
- 4 Вспомогательный раздел, включающий учебно-программные материалы (типовая учебная программа, учебные программы (рабочий вариант) для студентов дневной и заочной форм получения высшего образования), а также информационно-аналитические материалы (список рекомендованной литературы, перечень электронных обязательных ресурсов, их адреса и др.).

Описание и цели курса

Данный курс представляет собой систематическое изложение теоретических основ и практики менеджмента. В курсе даны представления об эволюции, истории управленческой мысли и новейших концепциях управления, о целях, ресурсах и результатах деятельности организации, функциях и методах управления, направленных на повышение конкурентоспособности белорусских предприятий и в соответствии государственными программами повышения конкурентоспособности и инновационного развития экономики белорусских организаций.

Цель курса – сформировать у студентов систематические представления о подходах к изучению и применению теории и практики менеджмента, формированию у студентов научных фундаментальных знаний в области менеджмента, приобретения студентами компетенций и практических навыков и умений решения задач организационно-экономического управления в условиях постиндустриального развития общества и в соответствии с международными требованиями к избранному виду деятельности.

Задачи изучения дисциплины

Задачей изучения дисциплины является системное представление о современной теории и практике менеджмента, усвоение базовых принципов и методологии

управленческой деятельности, выработки умения и навыков практического применения моделей и инструментов современного менеджмента, развитие аналитических и предпринимательских навыков, выработка способностей у студентов самостоятельно переходить от одного набора практической деятельности к другому.

В процессе изучения дисциплины студенты должны:

- **иметь представление:** об основных терминах и понятиях, сущности менеджмента, взаимосвязей менеджмента с экономикой и другими смежными дисциплинами;

- **знать:** составные части теории менеджмента и перспективы ее развития, основные модели и инструменты современного менеджмента, принципы управления персоналом, системы мотивации, особенности стратегического и тактического управления предприятиями;

- **уметь:** анализировать и проектировать организационную структуру предприятия, выполнять функции и использовать методы менеджмента; готовить и принимать управленческие решения с использованием информационных технологий и экономических методов, управлять конфликтами, и изменениями в организации, оценивать конкурентоспособность товаров (услуг) и эффективность управления, применять методики мотивации персонала и соблюдать правила этики управления.

Тематический план дисциплины

Номер раздела, темы, занятий	Название раздела, темы, занятий, вопросы для изучения
1	2
1	<p>Введение в менеджмент. Общая теория управления.</p> <p>Обсуждение программы курса. Сущность и роль менеджмента в современных условиях. Общая теория управления. Аспекты, структура и базовые модели теории менеджмента.</p> <p>Управляющая и управляемые подсистемы. Субъект и объект управления. Менеджмент и управление. Менеджмент как наука и практика управления. Менеджмент как предпринимательское управление. Менеджмент как социальное управление. Взаимосвязь менеджмента и научно-технического прогресса. Менеджмент в инновационной экономике. Особенности развития теории и практики в Республике Беларусь. Универсальные и национальные подходы в системе менеджмента. Факторы успешности белорусской модели государственного управления.</p>
2	<p>Эволюция управленческой мысли</p> <p>Научная школа управления: Ф.У. Тейлор, Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет, Г.Гантт, Г. Эмерсон, Г. Форд.</p> <p>Административная школа: функции менеджмента и 14 принципов А. Файоля, Теория бюрократии и рациональности М. Вебера.</p> <p>Школа человеческих отношений: Э. Мейо и Хотторские исследования, М. П. Фоллетт,</p> <p>Школа поведенческих наук. Теории мотивации А. Маслоу, Герцберга, Макгрегора.</p> <p>Количественный подход в менеджменте.</p> <p>Перспективные направления развития теории и практики менеджмента. Влияние информационных технологий на развитие теории и практике менеджмента.</p>
3	<p>Функции менеджмента и их теоретическое обоснование: процессный и системный подход к реализации функций менеджмента</p> <p>Сущность и взаимосвязь функций менеджмента. Общая характеристика основных функций менеджмента. Планирование - как функция менеджмента. Принципы и техника планирования. Организация - как функция менеджмента. Мотивация - как функция менеджмента. Контроль - как функция менеджмента. Виды контроля. Принципы менеджмента. Понятие и классификация</p>

	методов менеджмента. Организационно-административные методы управления. Экономические методы управления. Социально-психологические методы.
4	<p>Организация как система управления. Теории организации. Внешняя и внутренняя среда организации.</p> <p>Понятие организации. Системный подход к формированию и исследованию структуры и функций организаций. Общие характеристики организаций. Организация как открытая система (теология Богданова А.И. теория открытых систем А. Бергалафии, теория жизнеспособных систем С.Бира). Ресурсы организации. Зависимость организации от внешней среды. Внутренняя среда организации. Значимость изучения внешней среды при управлении организацией. Характеристика и элементы внешней среды.</p> <p>Теория жизненных циклов организации Исаака Адизеса. Теория хаоса. Модель организации «7S» (Томас Дж. Питерс, Роберт Х. Уотерман).</p> <p>Формальные и неформальные организации. Строение организации: организационно-управленческие структуры (линейная, функциональная, линейно-функциональная, штабная, дивизиональная, матричная, проектная, сетевая, виртуальная). Нормы управляемости организацией.</p>
5	<p>Коммуникации и конфликты в организационном управлении.</p> <p>Понятие коммуникации. Коммуникации в менеджменте. Общая схема передачи информации. Видов коммуникаций. Вербальная и невербальная коммуникации. Процесс коммуникации. Коммуникационные сети. Коммуникационные стили. Восемь основных категорий коммуникационного процесса. Эффективные коммуникации. Пять основных барьеров на пути межличностных коммуникаций. Десять правил эффективного слушания. Способы повышения эффективности межличностных коммуникаций. Барьеры на пути организационных коммуникаций.</p> <p>Природа и последствия конфликта. Причины конфликтов в организации. Причины организационного характера. Причины личного характера. Типы конфликтов. Процесс и фазы развития конфликта. Методы управления конфликтной ситуацией. Процесс и фазы разрешения конфликта. Межличностные методы разрешения конфликта. Структурные методы ведения переговоров. Когнитивная техника переговоров. Основы мастерства слушать.</p>
6	<p>Теории и системы мотивации.</p> <p>Эволюция методов мотивации персонала. Содержательные и процессуальные теории мотивации Ибраимида А. Маслоу. Двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга. Теория «X» и «У» Дугласа Макрегора. Теория «Z» Оучи. Теория мотивации Маклелланда. Теория ожиданий и теория справедливости. Современные подходы к мотивации. Современные теории мотивации. Три взаимосвязанных систем вознаграждения: экономической системы мотивации, психологической системы мотивации, социальной системы компенсаций.</p> <p>Системы участия работников в прибыли компании. Системы денежного вознаграждения. Система Скэнлона, Система Ракера, Система Ипрошеар. Экономическая, психологическая система вознаграждения, модель мотивационного процесса.</p> <p>Подходы к пониманию мотивации человека: с позиций принципа гедонизма, подход, который концентрируется на инстинктах, т.е. автоматическом предрасположении вести себя определенным образом; с позиций концепции побуждений, подход к мотивации в рамках когнитивной теории, который основывается на познании. Социальная система компенсаций.</p>
7	<p>Контроль в системе менеджмента</p> <p>Функции и виды контроля. Регулирование и контроль в системе менеджмента. Сущность и виды контроля. Процесс контроля. Характеристика эффективного контроля. Управленческий учет: понятие, задачи, инструменты, применение. Факторы, определяющие эффективность менеджмента.</p>
8	<p>Стратегические и тактические планы в системе менеджмента: технологии стратегического менеджмента и управление изменениями.</p> <p>Понятие, сущность и инструментальный стратегического менеджмента. Составляющие стратегического менеджмента. Корпоративная стратегия, стратегия бизнес-единиц, функциональная стратегия. Система стратегического управления: анализ среды, определение миссии и целей, выбор стратегии, выполнение стратегии, оценка и контроль выполнения стратегии. Виды планов: стратегические, тактические. Особенности бизнес-планирования в Беларуси.</p>
9	<p>Теория и практика подготовки и принятия управленческих решений: инструменты подготовки и принятия управленческих решений.</p>

	<p>Проблемы и решения. Рациональность решения. Поведенческие модели принятия решений. Рациональная организация процесса принятия решения. Подходы к участию в принятии решений. Факторы, оказывающие влияние на принятие решений. Основные требования, предъявляемые к решению. Методы и методики, используемые в процессе принятия решений. Схема процесса принятия управленческих решений. Модели принятия решений в условиях неопределенности.</p> <p>Количественный подход: роль информационных технологий применения экономико-математических методов, на развитие в менеджменте.</p> <p>Процессный подход: управленческие процессы (управленческие циклы), принятие решений как процесс, реинжиниринг бизнес-процессов.</p> <p>Системный подход: ситуационный подход к менеджменту как средство интеграции всех исторически сложившихся подходов и концепций.</p> <p>Оценка эффективности принятых решений.</p>
10	<p>Теории лидерства и стили руководства.</p> <p>Понятие и содержание власти. Источники власти. Полномочия и власть. Авторитет. Доверие. Лидерство. Отношения управления менеджера и лидера. Делегирование, ответственность и полномочия. Делегирование полномочий как децентрализация управления, средство экономии времени менеджера, форма мотивации подчиненных, форма объединения индивидуальных интересов вокруг общей цели. Признаки недостаточного делегирования; ошибки и искажения делегирования. Процедуры делегирования полномочий.</p> <p>Содержание и цикличность типов отношений управления. Отношения управления в хозяйственных системах. Теории лидерства. Одномерные теории лидерства. Личные качества лидера. Стили руководства.</p> <p>Теория великих людей Р.Стогдилла. Поведенческие теории лидерства: теория Р. Лайкерта, управленческая решетка Блейка-Мутона. Ситуационные теории лидерства: теория Фидлера, Теория жизненного цикла Херши-Бланшара, Теория «Путь-цель». Теория группового лидерства Дж. Адаира. Транзакционный и трансформационный подходы к лидерству.</p>
11	<p>Управленческие компетенции, управление личностью и управление группой: формирование управленческих команд. Культура управления, этика менеджмента и «самоменеджмент»</p> <p>Основные понятия. Концептуальные основы.</p> <p>Основные понятия менеджмента знаний. Функции управления знаниями. Интеллектуальные ресурсы организации. Компетентность и управление знаниями.</p> <p>Методы управления знаниями сотрудника. Проблемы и процессы создания организационных знаний. Управление знаниями и выживаемость предприятия.</p> <p>Деловая этика. Восприятие обществом деловой этики и социальной ответственности за XX столетие. Парадигма четырех уровней ответственности: экономическая, правовая, этическая, социальная ответственность.</p> <p>Четыре уровня в системе регулирования деловой этики: этические принципы (императивы); нормативные акты; коллективные сотрудники компании; индивидуальные мотивы сотрудников компании, побуждающие их к моральной деятельности, которая утверждает идеалы добра и подчинена чувству долга.</p> <p>Меры по повышению этичности сотрудников: Разработка этических нормативов, Создание комитетов по этике, Проведение социальных ревизий, Обучение сотрудников этичному поведению, Личный пример руководителя.</p> <p>Моральные обязательства руководителя. Функции морального авторитета. «Этический кодекс предпринимателя».</p> <p>Компоненты профессионализма менеджера: системность мышления, умение решать проблемы, умение работать с людьми, компетентность в специфике управляемой системы.</p>
12	<p>Теоретические подходы и практические методы оценки эффективности менеджмента на различных уровнях управления.</p> <p>Основные понятия эффективности управления. Эффективность функций менеджмента. Эффективность взаимодействия с деловым и фоновым окружением.</p> <p>Показатели эффективного управления. Подходы к расчету показателей эффективности управления. Оценка эффективности управления. Различные методики оценки эффективности управления. Социальная и экономическая эффективность менеджмента. Диаграмма оценки эффективности управления (причин и результатов). Экономико-статистические и математические методы формализации оценки эффективности управления. Определение годового экономического эффекта от внедрения мероприятий по научной организации управленческого труда. Метод оценки общей экономики от внедрения мероприятий по научной организации управленческого труда. Определение срока окупаемости издержек управленческого характера.</p>
	итоги

2 Теоретический раздел. Краткий конспект лекций

1 Введение в менеджмент. Общая теория управления

Обсуждение программы курса. Сущность и роль менеджмента в современных условиях. Общая теория управления. Аспекты, структура и базовые модели теории менеджмента.

Управляющая и управляемые подсистемы. Субъект и объект управления. Менеджмент и управление. Менеджмент как наука и практика управления. Менеджмент как предпринимательское управление. Менеджмент как социальное управление. Менеджмент: наука или искусство? Бизнесмен, менеджер, предприниматель: разграничение понятий. Институциональная и функциональная характеристика менеджмента.

Менеджмент – это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение входе любой хозяйственной деятельности фирмы, действующей в рыночных условиях, определенных намеченных целей, путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента¹.

Менеджмент это управление в условиях рынка, рыночной экономики, что означает:

- ориентацию фирмы на спрос и потребности рынка;
- постоянное стремление к повышению эффективности производства;
- хозяйственную самостоятельность;
- постоянную корректировку целей и программ;
- конечный результат деятельности фирмы или хозяйственно самостоятельных подразделений выявляется на рынке в процессе обмена.

Конечной целью менеджмента является обеспечение прибыльности или доходности, в деятельности фирмы путем рациональной организацией производственного процесса, включая управление производством и развитием технико-технологической базы, а также эффективное использование кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации, творческой активности и лояльности каждого работника.

В связи с этим в задачи менеджмента входит²:

- обеспечение автоматизации производства и переход к использованию работников, обладающих высокой квалификацией;
- стимулирование работы сотрудников фирмы путем создания на них лучших условий труда и установления более высокой заработной платы;
- постоянный контроль за эффективностью деятельности фирмы, координация работы всех ее подразделений;
- постоянный поиск и освоение новых рынков.

Выполнение задач менеджмента по регулированию организации, координации и контролю за производственным процессом и достижение намеченных целей получают оценку на рынке.

Управление – целенаправленное воздействие на коллективы для организации и координации их деятельности. Оно представляет собой непрерывный процесс,

¹Казначевская, Г.Б. Менеджмент : учебное пособие для студентов вузов / Г. Б. Казначевская, И.Н. Чуев, О.В. Матросова. – Изд. 3-е. – Ростов н/Д : Феникс, 2007. – С. 18.

² Менеджмент организации / под редакцией З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – Москва : ИНФРА - М., 2006. – С. 39.

включающий подготовку к воздействию, само воздействие, контроль деятельности объекта управления и анализ полученных результатов.

Процесс управления предполагает наличие объекта и субъекта. Это значит, что любая организация представляет собой единство двух подсистем управления: управляемой и управляющей. В обоих случаях отношения между управляемой и управляющей подсистемами – это взаимоотношения людей.

Под *объектом управления* следует понимать отдельную структуру организации либо организацию в целом, на которую направлено управляющее действие.

Субъект управления – орган либо лицо, осуществляющее управляющее действие.

Задачи управления непрерывно усложняются по мере роста масштабов производства, требующего обеспечения все возрастающим объемом ресурсов – материальных, финансовых, трудовых и др. Процесс менеджмента – это совокупность и непрерывная последовательность взаимосвязанных действий управленческих работников по реализации функций менеджмента, осуществляемых по определенной технологии, направленных на достижение целей социально – экономической системы.

Функция менеджмента отражает содержание процесса управления, вид управленческой деятельности, совокупность обязанностей управляющей подсистемы (субъекта управления). Конечным результатом управления является выработка управленческого воздействия, команды, приказа, направленных на достижение поставленной цели³. Один работник может выполнять несколько функций, несколько работников могут выполнять одну функцию. Каждая функция менеджмента представляет собой сферу действия определенного процесса управления, а система управления конкретным объектом или видом деятельности – это совокупность функций, связанных единым управленческим циклом.

Ари Файоль⁴, разработчик теории административного управления в начале 20 века выделил 5 исходных функций административного процесса: предвидение, организация, распорядительство, согласование, контроль.

Все функции менеджмента можно разделить по двум признакам: по содержанию процесса управления (основные функции) и по направлению воздействия на объекты управления (специфические или конкретные функции).

Менеджмент как наука направляет свои усилия на объяснение природы управленческого труда, установление связей между причиной и следствием, выявление факторов и условий, при которых совместный труд людей оказывается более полезным и более эффективным. Понимание менеджмента как искусства управления базируется на том, что организации – это сложные социально-технические системы, на функционирование которых оказывают воздействие многочисленные и разнообразные факторы как внешней, так и внутренней среды.

Менеджер — это член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи. Менеджеры являются ключевыми людьми в организации.

Три ключевые роли менеджера в управлении:

1. Роль по принятию решения.
2. Информационная роль.

3. Менеджер выступает в качестве руководителя, формирующего отношения внутри и вне организации.

Дискуссии о том, является ли менеджмент наукой, ведутся давно. В настоящее время уже вряд ли кто-то сомневается в том, что такая наука, как менеджмент, существует, тем не менее множество подходов к интерпретации становления менеджмента как науки. *Менеджмент* как наука в полном смысле этого слова возникает в конце 19 начале 20 века. Официальной точкой появления науки о менеджменте принято считать выход в свет работы Ф. Тейлора «Принципы и методы научного управления»

³ Файоль, Ари. Элементы управления // Общее и промышленное управление. – Москва, 1923. – С. 67.

опубликованной в 1911 году. Тейлор заложил ее базовые основы науки менеджмента, создав школу. На основании существования такой научной школы можно говорить именно о научной области знаний. Путь развития новой науки указал именно он.

Уже в годы Первой мировой войны многие страны были вынуждены в предельно сжатые сроки превратить массы неквалифицированных, "доиндустриальных" работников в производительную и достаточно квалифицированную рабочую силу. Чтобы решить эту задачу, компании Соединенных Штатов Америки и Великобритании начали применять теорию научного управления Фредерика У. Тейлора для крупномасштабного обучения работников физического труда. Они анализировали задачи, которые предстояло выполнить, и разбивали их на отдельные операции, выполнение которых не требовало высокой квалификации и которые можно было освоить достаточно быстро. Методы обучения, которые получили дальнейшее развитие в годы Второй мировой войны, с большим успехом приняли на вооружение японцы, а спустя примерно 20 лет — корейцы. Феноменальный рывок в развитии Японии и Южной Кореи обусловлен реформой производственного обучения.

Колоссальный эффект этих новшеств проявился уже в годы Второй мировой войны. Несмотря на то, что немцы оказались неплохими стратегами, Третий рейх проиграл — и этот проигрыш был обусловлен, прежде всего, просчетами в управлении. Соединенные Штаты Америки, население которых составляло лишь пятую часть населения всех остальных воюющих стран, производили больше военной техники, чем все остальные союзники, вместе взятые. Американцы доставляли свою военную технику в такие отдаленные места ведения боевых действий, как Китай, Советский Союз, Индия, Африка и Западная Европа.

Поэтому ничего удивительного, что к концу войны мир обратил внимание на проблемы эффективного управления. Не приходится удивляться и тому, что менеджмент выделился в относительно самостоятельную сферу человеческой деятельности, в отдельную науку.

Таким образом, менеджмент является одной из самых молодых наук. Более ста лет назад, когда Карл Маркс написал свой "Капитал" (1867) понятия *менеджмент* в природе не существовало. Просто были предприятия, работающие под руководством управляющих. Крупнейшая в мире производственная компания — ткацкая фабрика "Эрмен и Энгельс" (Манчестер, Великобритания) — насчитывала не более чем 300 рабочих и принадлежала Фридриху Энгельсу, другу и соратнику Маркса. На этом предприятии — одном из самых прибыльных в то время — вообще не было "менеджеров", лишь так называемые "бригадиры", которые поддерживали дисциплину среди группы своих подчиненных — "пролетариев".

Институт управления — или *менеджмент* — это феноменальное явление в истории человечества. Меньше чем за 150 лет он сформировался и приобрел огромный вес и влияние, полностью преобразив социальную и экономическую структуру развитых стран мира. Именно по законам менеджмента была построена глобальная экономика и установлены новые правила игры для стран, которые на равных участвуют в ее развитии. По ходу этого процесса менеджмент и сам претерпел существенные изменения.

Менеджмент как наука, возникшая на базе практического опыта управления, опирается на всю сумму знаний об управлении, накопленных человечеством, и содержит концепции, теории, принципы, способы и формы управления, собственный методологический инструментарий, объект и субъект познания, что правомерно относит данный вид познавательной деятельности к научной. Однако, следует отметить, что данная наука носит прикладной характер, что обусловлено построением теоретических конструкций на базе практического опыта, а не наоборот (как это свойственно многим фундаментальным наукам).

Основными задачами менеджмента как науки являются:
- объяснение природы управленческого труда;

- установление причинно-следственных связей в этой области;
- выявление факторов и условий эффективности совместного труда;
- разработка методов эффективного оперативного управления;
- прогнозирование событий, разработка методов стратегического управления и политикой организации.

В то же время имеются основания рассматривать менеджмент как искусство. Известно, что в древности наука и искусство не имело столь отчетливых границ. Начало положило зарождение письменности в Древнем Шумере, одним из важнейших результатов которого стало образование особого слоя «жрецов-бизнесменов», успешно осуществлявших религиозно-коммерческие и торговые операции. В последующие годы происходило накопление искусства как в области управления государственными делами, так и управления бизнесом.

В современном мире понимание менеджмента как искусства базируется на том, что организации – это сложные социальные системы, управление которыми требует учета огромного числа факторов внешней и внутренней среды. Принятие управленческих решений в этих условиях – действительно искусство, базирующееся на знаниях, умениях, интуиции и опыте людей, управляющих организациями.

В деятельности руководителя существенную роль составляют творческие и эвристические операции, и именно эти компоненты не поддаются формализации, поскольку механизмы интеллектуальной деятельности до сих пор не изучены.

Таким образом, принято говорить об искусстве управления, поскольку:

- организации – сложные социально-технические системы;
- люди, работающие в них, – главный фактор эффективности их функционирования;
- практически научиться управлению можно лишь через опыт, которым в совершенстве владеют люди, имеющие соответствующий талант;
- при принятии управленческих решений менеджер, как правило, не имеет полного объема информации, необходимой для этого;
- никто и никогда не может гарантировать менеджеру правильность принятых решений, которые будут реализовываться в будущем, поскольку предусмотреть это «будущее» смертным просто не дано.

Все это делает одними из важнейших факторов менеджерского искусства умение доверять своей интуиции и смелость принятия в различных условиях решений любой сложности.

Термин *предприниматель* был введен французским экономистом Ришаром Кантिलлоном, жившим в начале XVIII века. И с тех пор это слово означает человека, который берет на себя риск, связанный с организацией нового предприятия или с разработкой новой идеи, новой продукции или нового вида услуг, предлагаемых обществу. Очень важно понимать, что слова «предприниматель» и «менеджер» не являются синонимами. Основы американской индустрии были заложены горсткой смелых предпринимателей в конце XIX — начале XX веков. Вот их имена: Джон Д. Рокфеллер (нефть), Дж.П. Морган (сталь и банковское дело), Эндрю Меллон (алюминий), Эндрю Карнеги (сталь), Генри Форд (автомобили). Они знакомы каждому американцу. Не менее известны и имена выдающихся предпринимателей последних десятилетий: Дж. Пол Гетти (нефть), Х. Л. Хант (пищевая промышленность), Аристотель Онассис (суда), Эдвин Х. Лэнд (корпорация «Полароид»), Джон Д. МакАртур (страхование).

Предприниматели в качестве управляющих. Поскольку все предприниматели активно участвуют в формировании целей предприятия или организации управляющей этой организацией в начале ее деятельности, всех их можно считать менеджерами. Некоторые оказываются весьма успешными в своей управленческой деятельности не только в самом начале развития предприятия, но и в течение долгого периода работы предприятия. Мао Цзедун, основатель КНР, управлял страной так, что создал из нее мировую державу.

Основатель компании «Ай Би Эм» Томас Уотсон разработал и внедрил многочисленные приемы в практику управления, которые позволили превратить «Ай Би Эм» в бесспорного лидера компьютерной промышленности. Хотя Рей Крок купил имя «МакДоналдса», а не основал свою собственную новую компанию, его предпринимательская акция по переводу на индустриальную основу приготовления гамбургеров произвела настоящую революцию в бизнесе быстрого обслуживания в сфере общественного питания. Этот и многие другие инновационные приемы в управлении, внедренные в те времена, когда Крок стоял во главе компании «МакДоналдс», привели компанию к успеху, о котором мы знаем по настоящее время. Фредерик Смит также четко продемонстрировал управленческий талант, реализуя идею, которая привела к успеху «Федерал Экспресс».

Зачастую, однако, такие характеристики, как личный риск, реакция на финансовые возможности и желание долго и упорно работать, не считаясь с отдыхом, т.е. все то, что традиционно считается чертами хорошего предпринимателя, вовсе не обязательно свидетельствуют о возможности того же самого человека эффективно *управлять* организацией по мере того, как она становится больше. Некоторые предприниматели могут просто не иметь способности или склонности эффективно выполнять управленческие функции, такие как планирование, организация, мотивация и контроль. Автор одного исследования, в котором сравниваются характеристики успешного предпринимателя и успешного менеджера, приходит к следующему выводу:

«Успешные иерархи (руководители) в бизнесе были способны внести организованность в неструктурированную ситуацию и увидеть суть своей организации. Такие руководители способны принимать решения. У предпринимателей, однако, такая линия поведения не прослеживалась», (кроме того) успешный руководитель в бизнесе проявлял положительное отношение к власти. А предприниматель по своему характеру, кратко говоря, не желает признавать и подчиняться власти, проявляет неспособность работать под руководством и, как следствие, стремится избежать такой ситуации».

Следовательно, нет ничего странного в том, что выдающийся предприниматель становится не особенно эффективным менеджером. Организация, которую создал предприниматель, в результате может даже распасться. В исследованиях, проведенных по государственной линии, указывается, что на практике большинство новых предприятий в бизнесе распадается, и основной причиной их краха является плохое руководство, а не плохие идеи.

Бизнес — это деятельность, направленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции или услуг.

Бизнесмен — это владелец капитала, находящегося в обороте и приносящего прибыль. Это может быть единоличный хозяин, в подчинении которого никто не находится, или человек, не являющийся членом организации, в которую он вложил деньги.

На наш взгляд, разница между бизнесменом и предпринимателем заключается в том, что бизнесмен — субъект рыночных отношений, который занимается бизнесом, конкретным и уже функционирующим делом, ранее созданным для извлечения прибыли. Что касается предпринимателя, то это субъект, организующий *новое* предпринимательское дело. Он прилагает особые усилия ради того, чтобы новое дело было успешным и приносило в будущем определенный доход. А поскольку организация нового дела требует серьезных вложений личного капитала, то предприниматель рискует либо полностью, либо частично его потерять. Однако, как только организованное дело начинает функционировать, предприниматель как бы переходит в новое качество: он становится бизнесменом.

Предпринимательство является частным случаем бизнеса. Это понятие было введено в середине 18-го века французским экономистом Ришаром Кантелоном.

Предприниматель — это человек, берущий на себя ответственность за риск в бизнесе, рискующий своим капиталом, вкладывая деньги в новое дело. Однако не всегда

эффективный предприниматель является и успешным менеджером. По данным зарубежной печати много новых предприятий разоряется не потому, что в основе их лежала неправильная идея, а из-за плохого управления. Поэтому часто предприниматель приглашает результативного менеджера.

Институциональная и функциональная характеристика менеджмента.

С одной стороны, менеджмент – это группа лиц, которая руководит другими лицами в пределах своих полномочий (институциональная характеристика менеджмента), с другой – деятельность и функции, исполняемые вышеуказанными лицами (функциональная характеристика менеджмента) (см. рисунок 1).



Рисунок 1 Институциональная и функциональная характеристики менеджмента

Во многих западных странах основной акцент делается на институциональное значение менеджмента, т.е. доминирует первый вариант его толкования.

В Беларуси в литературных источниках и повседневном общении преобладает акцентирование на функциональной значимости менеджмента.

При этом различают **top (высший)**, **middle (средний)** и **lower (низовой)** менеджмент, что означает должности и ограничения ответственности каждого конкретного менеджера.

Топ-менеджеры - это люди способные видеть бизнес в целом и принимать решения с учетом всего бизнеса и нести за это персональную ответственность. (П. Друкер)

Высший менеджмент - цели и политика организации, стратегические вопросы: освоение новых рынков, взаимоотношения с конкурентами, адаптация организации к различного рода переменам во внешней среде.

Если фирма развивается, то работа высших руководителей оценивается как эффективная.

Сильный руководитель высшего звена **накладывает отпечаток своей личности** на весь облик компании. Пример. Рей Крюк купил компанию MACDon накануне ее распада, ввел индустриальную основу приготовления гамбургеров, что произвело настоящую революцию в бизнесе быстрого обслуживания в общепите и привело к расцвету компании.

Среднее звено – ретранслятор решений руководства исполнителям, приводной механизм решения текущих задач компании и достижения ею стратегических целей.

Высший руководитель — стратег, средний — тактик.

Средний руководитель — эксперт в определенной области, высший обязан знать все функциональные обязанности: управление, финансы, юриспруденцию, маркетинг, связи с общественностью, производство. При этом обязательно наличие стратегического мышления, творческого характера и определенных психологических качеств.

Руководители среднего звена. Работа младших начальников координируется и контролируется руководителями среднего звена. Типичными должностями руководителей среднего звена управления являются: заведующий отделом (в бизнесе), декан (в колледже), управляющий сбытом по региону или по стране и директор филиала. Армейские офицеры от лейтенанта до полковника, священники в сане епископов считаются руководителями среднего звена в своих организациях.

Руководитель среднего звена часто возглавляет крупное подразделение или отдел в организации. Характер его работы в большей степени определяется содержанием работы подразделения, чем организации в целом. Например, деятельность начальника производства к промышленной фирме в основном включает координирование и правление работой руководителей низового звена, анализ данных о производительности труда и взаимодействия с инженерами по разработке новой продукции. Руководитель отдела по внешним связям на той же фирме проводит основную часть своего времени, подготавливая бумаги, за чтением, в разговорах и беседах, а также на заседаниях различных комитетов.

В основном, однако, руководители среднего звена являются буфером между руководителями высшего и низового звеньев. Они готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена и передают эти решения обычно после трансформации их в технологически удобной форме, в виде спецификаций и конкретных заданий низовым линейным руководителям. Хотя существуют вариации, большая часть общения у руководителей среднего звена проходит в форме бесед с другими руководителями среднего и низового звеньев. Одно исследование по вопросам работы руководителя среднего звена на производственном предприятии показало, что они проводят около 89% времени в устном взаимодействии. В другом исследовании указывается, что руководитель среднего звена проводит только 34% своего времени в одиночестве, там также подчеркивается, что большая часть времени затрачивается этими руководителями на устное общение.

Руководители низового звена. Младшие начальники, которых также называют руководителями первого (низового) звена или операционными руководителями — это организационный уровень, находящийся непосредственно над рабочими и другими работниками (не управляющими). Младшие начальники в основном осуществляют контроль за выполнением производственных заданий для непрерывного обеспечения непосредственной информацией о правильности выполнения этих заданий. Руководители этого звена часто отвечают за непосредственное использование выделенных им ресурсов, таких как сырье и оборудование. Типичным названием должности на данном уровне является мастер, мастер смены, сержант, заведующий отделом, старшая медсестра, заведующий кафедрой управления в школе бизнеса. Большая часть руководителей вообще — это руководители низового звена. Большинство людей начинают свою управленческую карьеру в этом качестве.

Вопросы для самоконтроля

- 1 В чем заключается сущность и роль менеджмента в современных условиях?
- 2 Характеризовать управляющую и управляемую подсистемы?
- 3 Что является субъектом и объектом управления?
- 4 Как соотносятся понятия менеджмент и управление?

- 5 В чем заключается специфика менеджмента как науки и практики управления? 6 Менеджмент: наука или искусство, привести примеры дискуссионных компромиссов.
7 В чем разница между понятиями «бизнесмен», «менеджер», «предприниматель»?
8 Объясните разницу между институциональным и функциональным подходом к менеджменту?
9 Особенности

2 Эволюция управленческой мысли

Управленческие революции. Подходы к изучению менеджмента. Подход с точки зрения изучения различных школ. Научная школа управления: Ф.У. Тейлор, Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет, Г.Гантт, Г. Эмерсон, Г. Форд. Административная школа: функции менеджмента и 14 принципов А. Файоля, Теория бюрократии и рациональности М. Вебера. Школа человеческих отношений: Э. Мейо и Хоторнские исследования, М. П. Фоллетт, Школа поведенческих наук. Теории мотивации А. Маслоу, Герцберга, Макгрегора. Количественный подход в менеджменте. Перспективные направления развития теории и практики менеджмента. Влияние информационных технологий на развитие теории и практике менеджмента.

Внимательный взгляд на историю человечества позволит выявить определенные этапы в развитии управления (управленческой революции). История возникновения и развития управления насчитывает 7 тысячелетий и 5 управленческих революций.

1. Религиозно-коммерческая

Первая революция произошла 4 — 5 тыс. лет назад — в период формирования рабовладельческих государств на Древнем Востоке.

В Шумере, Египте и Аккаде историки менеджмента отметили первую трансформацию — превращение касты священников в касту религиозных функционеров, т. е. менеджеров.

Это удалось сделать благодаря тому, что они удачно переформулировали религиозные принципы. Если раньше боги требовали человеческих жертв, то теперь, как заявляли жрецы, они не нужны. Богам стали приносить не человеческую жизнь, а символическую жертву. Достаточно, если верующие ограничатся подношением денег, скота, масла, ремесленных изделий и даже пирогов.

В результате на свет явился принципиально новый тип деловых людей — еще не коммерческий делец или капиталистический предприниматель, но уже и не религиозный деятель, чуждый всякой наживы. Собираемая с населения дань, под видом отправления религиозного обряда, не пропадала даром. Она скапливалась, обменивалась и пускалась в дело.

Оборотливые шумерские жрецы вскоре стали самым богатым и влиятельным классом. Их нельзя назвать классом собственников, так как приносимое в жертву являлось собственностью богов, а не людей. Оно не могло присваиваться в личное пользование явным образом. Деньги для жрецов не служили самоцелью, они были побочным результатом религиозной и государственной деятельности. Ведь жрецы, помимо соблюдения ритуальных почестей, заведовали сбором налогов, управляли государственной казной, распределяли государственный бюджет, ведали имуществом делами.

Деловые отношения и письменность. Сохранились глиняные таблички, на которых жрецы Шумера аккуратно вели юридические, исторические и деловые записи. Некоторые из них, говорит американский историк, автор известного учебника по менеджменту Ричард Ходжетте, относились к практике управления шумерских

священников. Жрецы прилежно вели деловую документацию, бухгалтерские счета, осуществляли снабженческие, контрольные, плановые и прочие функции.

Сегодня эти функции составляют содержание управленческого процесса. Побочный результат управленческой деятельности жрецов — появление письменности. Запомнить весь объем деловой информации было невозможно, к тому же приходилось производить непростые расчеты. Из чисто утилитарной надобности родился письменный язык, которым в последствии овладели и низшие слои населения.

Итак, в результате первой революции менеджмент сформировался как инструмент коммерческой и религиозной деятельности, превратившись позже в социальный институт и профессиональное занятие.

2. Светско-административная. Хаммурапи (1792-1750 гг до н.э.) (2123—2081 гг. до н.э.) Он разработал кодекс Хаммурапи — важнейший вклад вавилонян в управленческую мысль, который состоял из 282 законов. Этими законами регулировались сделки между людьми, контроль над соблюдением их условий, определялся минимум заработной платы, устанавливалась ответственность исполнителей и пр.

Вторая революция в области менеджмента произошла при правлении Хаммурапи тысячу лет после первой и связана с именем вавилонского правителя Хаммурапи (1792—1750 гг. до н. э.).

Выдающийся политик и полководец, он подчинил соседние Месопотамию и Ассирию. Для управления обширными владениями требовалась эффективная административная система, с помощью которой можно было бы успешно руководить страной не по личному произволу или племенному праву, а на основе единообразных написанных законов.

Знаменитый свод Хаммурапи, содержащий 282 закона управления различными сферами жизни общества, — ценный памятник древневосточного права и этап в истории менеджмента. Выдающееся значение кодекса Хаммурапи, регулировавшего все многообразие общественных отношений между социальными группами населения, состоит в том, что он создал первую формальную систему администрирования.

Даже если бы Хаммурапи не сделал больше ничего, пишет Р.Ходжеттс, то и в этом случае он занял бы достойное место в ряду исторических персоналий менеджмента. Но он пошел дальше, считает американский историк. Хаммурапи выработал оригинальный лидерский стиль, постоянно поддерживая в подданных образ заботливого опекуна и защитника народа.

Для традиционного метода руководства, который характеризовал прошлые династии царей, это было явным нововведением.

Итак, суть второй революции в менеджменте заключается в появлении четко светской манеры управления, возникновении формальной системы организации и регулирования отношений людей, наконец, в зарождении основ лидерского стиля, а стало быть, и методов мотивации поведения.

3. Производственно-строительная Третья управленческая революция связана также с правителем Вавилона — Навуходоносором II (605—562 гг. до н.э.) — и вошла в историю как производственно-строительная, поскольку была направлена на соединение государственных методов управления с контролем за деятельностью в сфере производства и строительства. На текстильных фабриках этого периода имеются примеры производственного контроля и стимулирования работников. Как средство контроля над пряжей на каждую партию из еженедельного поступления прикреплялся ярлычок разного цвета, для того чтобы определить, сколь долго находилась на фабрике та или иная партия сырья. Труд женщин, которые работали с пряжей, оплачивался продуктами питания, и количество их зависело от объема работы, выполненной каждой работницей. Царь Навуходоносор II также был автором проектов некоторых из семи чудес света, в частности Вавилонской башни и висячих садов Семирамиды.

4. Четвертая управленческая революция наиболее значимой в истории менеджмента, поскольку именно она знаменует собой его формирование в том самом смысле, который вкладывают в него наши современники. Катализаторами этой революции выступили *зарождение капитализма и начало индустриального развития европейской цивилизации*. Именно переход от феодализма к капитализму, зарождение и развитие рынка, промышленная революция и дальнейшая индустриализация оказали на развитие управления наиболее сильное влияние.

Четвертая революция в менеджменте практически совпадает с великой индустриальной революцией XVIII — XIX веков, которая стимулировала развитие европейского капитализма.

Если раньше те или иные открытия, обогатившие менеджмент, происходили от случая к случаю и разделялись между собой значительными промежутками времени, то теперь они стали обычным явлением. Индустриальная революция оказала гораздо более существенное влияние на теорию и практику управления, чем все предыдущие революции.

По мере того как индустрия перерастала границы вначале мануфактуры (ручной фабрики), а затем старой фабричной системы (ранней машинной фабрики XIX века), и созревала современная система акционерного капитала, владельцы все более удалялись от занятия бизнесом как экономической деятельностью, нацеленной на извлечение прибыли.

Руководитель- собственник, т. е. капиталист, постепенно был заменен сотнями, если не тысячами акционеров. Утвердилась новая, диверсифицированная (распыленная) форма собственности. Вместо единственного собственника появилось множество акционеров, т. е. совместных (долевых) владельцев капитала.

Вместо единственного руководителя-собственника — несколько наемных менеджеров-несобственников, рекрутировавшихся изо всех, а не только из привилегированных классов. Новая система собственности ускорила развитие промышленности. Она привела к отделению управления от производства и капитала, а затем и к превращению администрации и менеджмента в самостоятельную экономическую силу.

5 Менеджерская управленческая революция. Эпоха монополистического капитализма дала первые школы бизнеса и систему профессионального обучения руководителей. С появлением класса профессиональных менеджеров и отделением его от класса капиталистов стало возможным говорить о новом радикальном перевороте в обществе, который нужно считать пятой революцией в управлении.

Ее содержанием стало превращение менеджеров сначала в профессиональную страту, а затем в отдельный от капиталистов социальный класс.

Зарождение теории менеджерской революции. Веберовская концепция бюрократии послужила теоретической платформой менеджерской революции. Хотя некоторые ее ключевые положения, по мнению видного американского социолога М.Цейтлина, восходят к идеям Гегеля и Маркса о сущности и роли корпораций в капиталистическом мире.

В конце XIX — начале XX века, когда Вебер создавал социологию бюрократии, теоретики германской социал-демократии Э.Бернштейн и К.Шмидт выдвинули гипотезу о том, что собственность в своей корпоративной форме есть признак наступающего процесса отчуждения сущности капитализма.

Согласно этой теории, класс капиталистов постепенно вытесняется административной стратой, интересы которой противоположны интересам собственников.

Отделение собственности от контроля. Десятью годами раньше сходный тезис был провозглашен А.Берлом и Г.Минсом. Их работа стала эмпирическим источником теории менеджерского капитализма. В подтверждение идеи о том, что разложение атома собственности разрушает фундамент, на котором строился экономический порядок последних трех веков, они привели следующие данные: 65% крупнейших корпораций

США контролируются или менеджментом, или с помощью особого механизма, который включает небольшую группу (меньшинство) акционеров.

С тех пор эмпирические данные Берла и Минса стали источником значительного числа теоретических обобщений при изучении собственности от контроля. Наиболее полное выражение идея менеджерской революции (МР) получила у Берихайма, который ввел и сам термин «менеджерская революция».

Если собственность означает контроль, то их разделение означает исчезновение собственности как социального явления, имеющего самостоятельное существование, полагал этот ученый.

Еще более определенно высказался в 1961 г. Д.Белл: частную собственность в США следует считать фикцией. В 1945 г. Р.Гордон при помощи вторичного анализа подтвердил данные Берла и Минса, а несколько позднее Р.Лернер, используя сам метод Берла-Минса применительно к 500 корпорациям, пришел к аналогичным выводам.

Мысль об особой роли управляющих в корпорации и миссии менеджмента в обществе высказывает в своей книге «Концепция корпорации» (1946) ведущий теоретик современного менеджмента П.Друкер, предпринявший первое, насколько нам известно, монографическое социологическое исследование крупнейшей корпорации «Дженерал моторс».

Подход к управлению на основании различных школ.

К настоящему времени известны четыре подхода, которые внесли важнейший вклад в развитие теории и практики управления:

Школа научного управления наиболее тесно связана с работами Фредерика Тейлора (1856-1915) он провел анализ содержания работ и определил ее основные компоненты. Вклад в менеджмент школы научного управления:

Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи.

Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения.

Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач.

Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности.

Отделение планирования и обдумывания от самой работы.

Административная или классическая школа управления. Основателем школы является Анри Файоль, который сформулировал 14 принципов управления (см. приложение). Целью этой школы создание универсальных принципов управления.

Вклад в менеджмент:

Развитие универсальных принципов управления.

Описание функций управления.

Систематизированный подход к управлению всей организацией.

Приведем сжатое изложение 14 принципов управления Анри Файоля, многие из них до сих пор практически полезны, несмотря на изменения, которые произошли с тех пор, как Файоль впервые их сформулировал.

Принципы управления Анри Файоля:

1. Разделение труда. Специализация является естественным порядком вещей. Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия.

2. Полномочия и ответственность. Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть ее составляющая противоположность. Где даются полномочия — там возникает ответственность.

3. Дисциплина. Дисциплина предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Установление этих соглашений, связывающих фирму и работников, из которых возникают дисциплинарные формальности, должно оставаться одной из главных задач руководителей индустрии. Дисциплина также предполагает справедливо применяемые санкции.

4. Единичность. Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.

5. Единство направления. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

6 Подчиненность личных интересов общим. Интересы одного работника или группы работников не должны превалять над интересами компании или организации большего масштаба.

7. Вознаграждение персонала. Для того, чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу.

8. Централизация. Как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. Однако, соответствующая степень централизации будет варьироваться в зависимости от конкретных условий. Поэтому возникает вопрос о правильной пропорции между централизацией и децентрализацией. Это проблема определения меры, которая обеспечит лучшие возможные результаты.

9. Скалярная цепь. Скалярная цепь — это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, — вниз, до руководителя низового звена. Было бы ошибкой отказываться от иерархической системы без определенной необходимости в этом, но было бы еще большей ошибкой поддерживать эту иерархию, когда она наносит ущерб интересам бизнеса.

10. Порядок. Место — для всего и все на своем месте.

11. Справедливость. Справедливость—это сочетание доброты и правосудия.

12. Стабильность рабочего места для персонала. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. Посредственный руководитель, который держится за место, безусловно предпочтительней чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место.

13. Инициатива. Инициатива означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации. Это придает организации силу и энергию.

14. Корпоративный дух. Союз — это сила. А она является результатом гармонии персонала

Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук.

Новым витком эволюции менеджмента стала школа человеческих отношений 30-50гт прошлого века. Психология и социология находились в зачаточном состоянии. Под сомнение фрейдовская концепция подсознательного. Мало кто применял скудные знания к теории управления. Человеческий фактор обсуждался только в рамках справедливой оплаты, экономическом стимулировании.

Эта школа возникла как реакция на недостатки классического подхода, в попытке полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективности организации.

Школа человеческих отношений, сосредоточившейся, прежде всего на методах налаживания межличностных отношений.

Мери Фоллет 1930г. определила менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Элтон Мэйо 1927г. определил, что иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желания руководства и материальные стимулы. Более поздние исследования Абрахама Маслоу и другими психологами помогли понять причины этого явления. Поэтому, основываясь на этих выводах, исследователи психологической школы полагали, что если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрастать, что будет вести к увеличению производительности.

Школа поведенческих наук. Развитие наук психологии и социологии после второй мировой сделало изучение поведения на рабочем месте в большей степени строго научным. Среди наиболее крупных представителей: Герцберг, МакГрегор, Лайкерт и др.

Предмет их изучения: социальное взаимодействие, мотивация, характер власти и авторитетов, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерство, изменение содержания работы и качества трудовой жизни.

Школа поведенческих наук значительно отошла от школы человеческих отношений, *сосредоточившейся* прежде всего на методах налаживания *межличностных отношений*. Новый подход стремился в большей степени оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей. В самых общих чертах, основной целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Его главный постулат состоял в том, что правильное применение науки о поведении *всегда* будет способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и организации в целом.

Наука управления или количественный подход (1950 и по настоящее время). Количественная школа (с 1950 года по настоящее время) связана с развитием и применением в управлении кибернетики, математической статистики, моделирования, прогнозирования и вычислительной техники. Математика, статистика, инженерные науки и связанные с ними области знания внесли существенный вклад в теорию управления. Но до второй мировой войны количественные методы использовались в управлении недостаточно.

Импульсом для развития количественного подхода послужил рост мощностей компьютеров, которые способны хранить огромные объемы управленческой информации и манипулировать с данными в соответствии со сложными математическими моделями, имитирующими деловые операции.

После постановки проблемы разрабатывается модель ситуации. Модель – форма представления реальности. После создания модели, переменным задаются количественные значения. Это позволяет объективно сравнить и описать каждую переменную и отношения между ними. *Количественный подход или экономико-математические методы, т.е. замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями.*

Вклад в развитие управленческой мысли:

1. Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей.
2. Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем отличительные особенности управленческих революций?
2. В чем суть школы научного управления?
3. В чем состоят отличия школы научного управления от классической школы управления?
4. Раскройте суть школы «человеческих отношений».
5. В чем заключается вклад школы поведенческих наук в современный менеджмент?
6. Что послужило появлению количественных методов управления?

3 Функции менеджмента и их теоретическое обоснование: процессный и системный подход к реализации функций менеджмента

Процессный, системный и ситуационный подходы к менеджменту. Сущность и взаимосвязь функций менеджмента. Общая характеристика основных функций менеджмента. Планирование - как функция менеджмента. Принципы и техника планирования. Организация - как функция менеджмента. Мотивация - как функция менеджмента. Контроль - как функция менеджмента.

Процессный подход (50-е гг.). Эта концепция, означающая крупный поворот в управленческой мысли, широко применяется и в настоящее время. Процессный подход был впервые предложен приверженцами школы административного управления (А. Файолам), которые пытались описать функции менеджера. Однако, эти авторы были склонны рассматривать такого рода функции как не зависящие друг от друга. Процессный подход, в противоположность этому, рассматривает функции управления как взаимосвязанные.

Управление рассматривается как *процесс*, потому что работа по достижению целей с помощью других это не какое-то единовременное действие, а *серия непрерывных взаимосвязанных действий*. Их называют *управленческими функциями*. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций.

Процесс управления состоит из функций *планирования, организации, мотивации и контроля*. Эти четыре первичных функции управления объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения.

Таблица 1 Функции и операции менеджмента

Функции	Операции
Планирование	Анализ среды. Прогнозирование. Определение миссии и целей. Выбор стратегии. Разработка тактики, политики организации и программы действий. Установление сроков выполнения, определение источников финансирования.
Организация	Разработка и построение организационной структуры. Персонализация должностных обязанностей для каждого структурного элемента. Делегирование полномочий. Разработка процесса принятия решений. Использование систематизированных процедур и техники в процессе принятия решений. Взаимодействие между подсистемами в организации. Поиск, отбор и обучение кадров.
Мотивация	Мотивационные действия, создание внутреннего побуждения к действиям. Определение потребностей работников, и обеспечение способа для них удовлетворять эти потребности через хорошую работу. "Все управление в конечном счете сводится к стимулированию активности других людей". Автор?
Контроль	Разработка стандартов. Определение, оценка и информирование об отклонении действительных значений от заданных или их совпадениях. Анализ результатов. Корректирующие действия.

Важнейшей категорией процессного подхода является **бизнес процесс (БП)**. *Бизнес-процесс - это совокупность видов деятельности, потребляющих определенные ресурсы на входе и дающая продукт, ценный для потребителя на выходе.*

Широко распространена методология ICOM - описание БП через четыре вида потоков (материальных и информационных):

- *вход (Input)* - потребляемые ресурсы;
- *управление (Control)* - легитимное основание для протекания процесса;
- *выход (Output)* - результат, продукт процесса;
- *механизм (Mechanism)* - люди и оборудование, осуществляющие процесс.

Системный подход к менеджменту (конец 50-х 20 века – по н.в.). Изначальный недостаток подходов различных школ к управлению заключается в том, что они сосредоточивают внимание только на каком-то одном важном элементе. Каждая школа стремилась сосредоточить внимание на какой-то одной подсистеме организации. Бихевиористская школа в основном занималась социальной подсистемой. Школы научного управления и науки управления - главным образом, техническими подсистемами. Следовательно, они зачастую не могли правильно определить все основные компоненты организации.

Применение теории систем к управлению облегчило для руководителей задачу увидеть организацию в единстве составляющих ее частей, которые неразрывно

переплетаются с внешним миром. Эта теория также помогла интегрировать вклады всех школ.

Системный подход развивался одновременно с количественным подходом (1960-1970-е годы). В менеджменте он используется при анализе разнообразных управленческих проблем, и особенно при анализе организационных структур, когда должны учитываться взаимосвязь различных структур подразделений и их влияние на функционирование организации в целом.

Системные концепции. Теория систем была впервые применена в точных науках и в технике. Применение теории систем в управлении в конце 50-х годов явилось важнейшим вкладом школы науки управления. Системный подход - это не есть набор каких-то руководств или принципов для управляющих - это способ мышления по отношению к организации и управлению. Чтобы осознать, как системный подход помогает руководителю лучше понять организацию и более эффективно достичь целей определим сначала, что такое система.

Система - это некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

Все организации являются системами. Поскольку люди являются, в общем смысле компонентами организаций (социальные компоненты), наряду с техникой, которые вместе используются для выполнения работы, они называются **социотехническими системами**. Точно так же, как и в биологическом организме, в организации части ее взаимосвязаны.

В рамках этого подхода организация рассматривается как **система**, т.е. *некая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит вклад в характеристики целого*. Возникновение этого общенаучного подхода связано с именем австрийского биолога Л. фон Берталанфи, эмигрировавшего в США в 1930-х годах. В теории систем принято выделять две основные категории:

- **закрытые системы** - имеют жесткие фиксированные границы, являются самообеспечивающимися, самодостаточными, не (относительно) зависят от среды окружающей систему;

- **открытые системы** - не имеют жестких границ, находятся в постоянном взаимодействии с внешней средой, как правило имеют механизмы адаптации к изменениям в окружении.

Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой. Энергия, информация, материалы - это объекты обмена с внешней средой проницаемые границы системы. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от энергии, информации и материалов, поступающий извне. Кроме того, открытая система имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде и должна делать это для того, чтобы продолжить свое функционирование.

Руководители в основном занимаются системами открытыми, потому что все организации являются открытыми системами. Выживание любой организации зависит от внешнего мира.

Важно помнить, что *эффективность всей системы определяется максимальной эффективностью самой слабой подсистемы*: "караван идет со скоростью самого медленного верблюда".

Итак, в системном подходе подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как *люди, структура, задачи и технология*, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Ввиду того, что концепции всех предшествующих школ и подходов к управлению так и не привели к выработке действенного способа управлять, который бы в любой ситуации позволял руководителям оперативно решать управленческие задачи и тем самым существенно повышать эффективность организаций, возник ситуационный подход

как попытка увязать конкретные приемы и концепции более ранних школ с различными ситуациями.

В 60-е гг. ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

Центральный момент — ситуация — конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Ситуация характеризуется ситуационными переменными.

Виды управленческих ситуаций – производственные, хозяйственные, плановые, отчетные, риска и неопределенности, проблемные, конфликтные, игровые, конкретные, экспериментальные и т.д.

Если процессный и системный подходы применяются в предвиденных стандартных обстоятельствах, то ситуационный подход чаще всего используют в нестандартных и непредвиденных обстоятельствах, когда за очень короткое время необходимо правильно оценить сложившуюся ситуацию и принять единственно верное решение.

В 1948 году профессор университета штата Огайо Ральф Стогдилл провел детальное исследование характерных качеств лидеров и их профессиональных умений. Он пришел к выводу, что по большей части наличие тех или иных черт и навыков, присущих лидерам было обусловлено конкретной *ситуацией управления*: внешним и внутренним контекстом работы топ-менеджера.

В рамках этого подхода предпринята попытка увязать конкретные практические приемы и научные концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективным способом.

В качестве *ситуационных переменных* принято рассматривать две группы:

- *внешние* - конкуренты, источники получения техники и технологии, социальные факторы, государственное регулирование и т.п.
- *внутренние* - люди, цели, технология, задачи, структура и т.п.

Безусловно, описать все переменные влияющие на организацию невозможно. На практике каждый менеджер сам определяет критерии отбора значимых переменных, сознательно отказываясь от второстепенных. *Задача общего менеджмента - дать наиболее универсальные, но в то же время действенные модели организации, систем управления и контекста (ситуации).*

Вопросы для самоконтроля

1. *В чем сущность процессного подхода к менеджменту?*
2. *Объясните взаимосвязь функций управления.*
3. *Какова роль планирования в управлении?*
4. *Что собой представляет функция организация, в чем ее особенность?*
5. *Какова суть мотивации как функции управления?*
6. *Какова роль функции контроля управления?*
7. *Почему реализацию функций управления необходимо рассматривать как циклический процесс?*
8. *Какое значение в процессе управления имеет такая функция как координация?*
9. *В чем различия между системным и ситуационным подходами к реализации функций менеджмента?*

4 Организация как система управления. Внешняя и внутренняя среда организации, современные подходы формирования и развития организационной структуры предприятий

Понятие организации. Общие характеристики организаций. Организация как открытая система (тектология Богданова А.И. теория открытых систем Бертаданфи, теория жизнеспособных систем С.Бира). Ресурсы организации. Зависимость организации от внешней среды. Внутренняя среда организации. Значимость изучения внешней среды при управлении организацией. Характеристика и элемент внешней среды.

Теория жизненных циклов организации Иссака Адизеса. Теория хаоса. Модель организации «7S» (Томас Дэс. Питерс, Роберт Х. Уотерман).

Формальные и неформальные организации. Структура организации: функциональная, линейно-функциональная, штабная, дивизиональная, матричная, проектная, сетевая, виртуальная). Нормы управляемости организацией.

Организация составляет основу мира менеджеров, она является причиной обуславливающей существование менеджмента.

Итак, организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Организации бывают формальные и неформальные, простые и сложные.

Общие характеристики для всех сложных организаций:

1. Наличие ресурсов.
2. Зависимость от внешней среды.
3. Горизонтальное разделение труда.
4. Наличие подразделений.
5. Вертикальное разделение труда служит для координации работы группы, для того чтобы она была успешной.

Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации. Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, это цели, структура, задачи, технология и люди.

Внешняя среда состоит из двух уровней: общее окружение или среда косвенного воздействия и непосредственное окружение или среда прямого воздействия.

Сложность среды определяется тем, как много факторов влияет на организацию и насколько они схожи между собой.

Среда прямого воздействия: поставщики, капитал и акционеры, трудовые ресурсы, профсоюзы, конкуренты, законы и государственные органы, потребители.

Среда косвенного воздействия: научно-технический прогресс, состояние экономики, социокультурные факторы, политические факторы, международные события.

Организация - это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения целей.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ, как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Оно представляет собой средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников бесчисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации. Если существующая задача не делегирована другому человеку, руководитель вынужден будет выполнять ее сам.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ представляет собой обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.

ПОЛНОМОЧИЯ представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач.

Полномочия делегируются *должностям, а не индивиду*, который занимает ее в данный момент.

ПРЕДЕЛЫ ПОЛНОМОЧИЙ. Согласно нашему определению, полномочия являются ограниченным правом использовать ресурсы и командовать людьми. Внутри организации эти пределы обычно определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями, изложенными в письменном виде, или передаются подчиненному устно.

Понятие *функциональная область* относится к работе, которую выполняет подразделение для организации в целом, например, маркетинг, производство, обучение персонала или планирование финансов.

СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ — это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА.

На данный момент давайте просто отметим, что во всех организациях, за исключением самых мелких, имеет место *горизонтальное разделение труда по специализированным линиям*. Если организация достаточно велика по размеру, специалистов обычно группируют вместе в пределах функциональной области.

ОБЪЕМ УПРАВЛЕНИЯ. Вертикальное разделение труда, т.е. отделение работы по координации от непосредственного выполнения заданий, необходимо для успешной групповой работы. Например, руководитель производства может иметь в своем подчинении до 10 начальников, включая руководителей смен и различных функциональных зон.

Число лиц, подчиненных одному руководителю, представляет собой *сферу контроля*. Сфера контроля — это важный аспект организационной структуры. Если одному руководителю подчиняется довольно большое количество людей, то мы говорим о широкой сфере контроля, которая дает в результате плоскую структуру управления. Если сфера контроля узкая, т.е. каждому руководителю подчиняется мало людей, можно говорить о многоуровневой структуре. В целом большие организации с плоской структурой имеют меньше уровней управления, чем организации сопоставимого размера с многоуровневой структурой.

ЭТАПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ. Порядок, в котором мы ранее представляли элементы концепции формирования организаций, может ввести читателей в заблуждение. Наш анализ шел от формулировки задач к взаимоотношениям власти и, наконец, к общей структуре организации. Это могло привести к мысли, что структура организации вырабатывается снизу вверх: сначала прорабатываются задачи, а общая структура организации — в самом конце. Однако дело обстоит как раз наоборот. Согласно классической теории организации, с выводами которой по данному вопросу согласно большинство менеджеров, структура организации должна разрабатываться сверху вниз. Нет ничего удивительного, что последовательность разработки организационной структуры схожа с последовательностью элементов процесса планирования. Вначале руководители должны осуществить разделение организации на широкие сферы, затем поставить конкретные задачи — подобно тому, как в планировании сначала формулируются общие задачи, — а потом составить конкретные правила.

Таким образом, последовательность действий следующая:

1. *Осуществите деление организации по горизонтали на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии.* Решите, какие виды деятельности должны выполняться линейными подразделениями, а какие — штабными.

2. Установите соотношения полномочий различных должностей. При этом руководство устанавливает цель команд, если необходимо, производит дальнейшее деление на более мелкие организационные подразделения, чтобы более эффективно использовать специализацию и избежать перегрузки руководства.

3. Определите должностные обязанности конкретным лицам. В организациях, деятельность которых в значительной мере связана с технологией, руководство разрабатывает даже конкретные задачи и закрепляет их за непосредственными исполнителями, которые и несут ответственность за их ответственное выполнение.

Департаментализация. Для того, чтобы учесть и отразить все эти различия в задачах, стратегических и оперативных планах организации, руководители используют различные системы департаментализации. Это понятие означает процесс деления организации на отдельные блоки, которые могут называться отделами, отделениями или секторами.

Функциональную организационную структуру иногда называют традиционной или классической, поскольку она была первой структурой, подвергнутой изучению и разработке. Функциональная схема организации деятельности по-прежнему широко используется в компаниях среднего размера. **ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ДЕПАРТАМЕНТАЛИЗАЦИЯ** — это процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности. В принципе создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по тем широким задачам, которые они выполняют. Конкретные характеристики и черты деятельности того или иного подразделения соответствуют наиболее важным направлениям деятельности всей организации. Поскольку при функциональной департаментализации организация делится на блоки, имеющие четко очерченные задачи, то в компаниях обрабатывающей промышленности это — разделение по технологиям массового производства.

Традиционные функциональные блоки компании — это отделы производства, маркетинга и финансов.

Так, например, гражданская авиация — это сфера услуг, в которой ничего не производится. Поэтому в авиакомпании функциональные отделы обычно называются отделами эксплуатации, сбыта и финансов. В организациях, не связанных с бизнесом, названия функциональных отделов, пожалуй, даже еще разнообразнее. В армии, например, есть пехотные, артиллерийские и бронетанковые подразделения. В больницах есть административные и лечебные отделы.

Если размер всей организации или данного отдела велик, то основные функциональные отделы можно в свою очередь подразделить на более мелкие функциональные подразделения. Они называются вторичными или производными. Если продолжить наш пример с авиакомпанией, то в ее эксплуатационном отделе можно выделить такие вторичные подразделения как инженерно-техническую службу, техобслуживание, наземную службу и летную службу. Основная идея здесь состоит в том, чтобы максимально использовать преимущества специализации и не допускать перегрузки руководства. При этом необходимо соблюдать известную осторожность с тем, чтобы такой отдел (или подразделение) не ставили бы свои собственные цели выше общих целей всей организации.

Имеющийся опыт говорит о том, что функциональную структуру целесообразно использовать в тех организациях, которые выпускают относительно ограниченную номенклатуру продукции, действуют в стабильных внешних условиях и для обеспечения своего функционирования требуют решения стандартных управленческих задач. Примерами такого рода могут служить фирмы, действующие в металлургической и резинотехнической промышленности, а также в отраслях промышленности, производящих сырьевые материалы. Функциональная структура не подходит для

организаций с широкой номенклатурой продукции, действующих в среде с быстро меняющимися потребительскими и технологическими потребностями, а также для организаций, осуществляющих свою деятельность в широких международных масштабах, системами и законодательством. Для организаций такого типа наиболее подходящей будет дивизиональная структура.

Чтобы справиться с новыми проблемами, обусловленными размером фирмы, диверсификацией, технологией и изменениями Внешней среды, руководство этих предприятий и фирм разработало дивизиональную организационную структуру, в соответствии с которой деление организации на элементы и блоки происходит по видам товаров или услуг, группам покупателей или географическим регионам.

ПРОДУКТОВАЯ СТРУКТУРА. Один из наиболее распространенных способов развития фирм состоит в том, что они увеличивают ассортимент производимой и реализуемой продукции. Если управление этим процессом осуществляется успешно, то сами могут потребовать существенной структуризации и окажутся решающим фактором успеха организации в целом. Именно с этой проблемой и столкнулись пионеры найдено при помощи дивизионально-продуктовой структуры организации, в которой создавались отделения по основному продукту. Идея оказалась настолько плодотворной, что эта структура была быстро внедрена в «Дженерал Моторс», «Дженерал Фудс», «Левен производителей потребительских товаров с диверсифицированной продукцией используют дивизионально-продуктовую структуру организации.

При этой структуре полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта или услуги передаются одному руководителю, который (или которая) являются ответственными за данный тип продукции. Руководители вторичных функциональных служб (производственной, технической и сбыта) должны отчетываться перед управляющим по этому продукту (рис. 12.2.).

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, ориентированная на потребителя. Некоторые организации производят большой ассортимент товаров или услуг, которые отвечают запросам нескольких крупных групп потребителей или рынков. Каждая группа или рынок имеет четко определенные или специфические потребности. Если два или более таких клиентов становятся особенно важными для фирмы, она может использовать **ОРГАНИЗАЦИОННУЮ СТРУКТУРУ, ОРИЕНТИРОВАННУЮ НА ПОТРЕБИТЕЛЯ,** при которой все ее подразделения группируются вокруг определенных групп потребителей. Цель такой структуры состоит в том, чтобы удовлетворить этих потребителей так же хорошо, как и организация, которая обслуживает всего одну их группу.

Большие издательства, например, имеют отдельные подразделения, занимающиеся литературой для взрослых (общего чтения), юношеской литературой, учебниками для высшей и средней школы. Каждое из этих подразделений ориентируется на своего покупателя и действует как практически независимая компания. Следовательно, каждое из них имеет свой редакторский отдел, отделы маркетинга и финансов, производственный отдел. Другой пример активного использования организационной структуры, ориентированной на потребителя, — это коммерческие банки, основные группы пользующихся их услугами — это индивидуальные клиенты (частные лица), фирмы, организации (пенсионные фонды или университеты), трастовые фирмы, банки-корреспонденты (другие банк и), международные финансовые организации.

РЕГИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА. Если деятельность организации охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе, то может оказаться целесообразной **СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ ПО ТЕРРИТОРИАЛЬНОМУ ПРИНЦИПУ,** т.е. по месту расположения ее подразделений.

Региональная структура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей. Такой подход упрощает связь организации с клиентами, а также связь между членами организации.

Хорошо знакомым примером региональных организационных структур могут служить сбытовые организации крупных фирм. Среди них зачастую можно встретить подразделения, деятельность которых охватывает весьма обширные географические зоны (например, Восточное побережье), которые, делится на более мелкие подразделения (например, Северо-Восток). Те тоже поделены на еще более мелкие блоки (по штатам или как-то иначе). В некоторых фирмах региональная структуризация подразумевает наличие и очень мелких подразделений. Так, представитель фирмы «Ксерокс» в Нью-Йорке может обслуживать всего лишь один-два городских квартала или одно крупное здание (например: Всемирный торговый центр). Другие фирмы (в основном, фармацевтические фирмы и фирмы по производству упаковки для потребительских товаров) образуют в разных странах специальные дочерние компании с функциональными или какими-либо другими структурами.

К адаптивным структурам относятся проектные и матричные.

Проектная организация.

Типичный руководитель отдела в крупной бюрократической организации имеет массу различных обязанностей и отвечает за определенные аспекты нескольких разных проектов, видов продукции и услуг.

Так, например, глава издательства какого-либо колледжа отвечает за редактирование, выпуск и реализацию десятков или даже сотен различных книг ежегодно. Неизбежно, что даже хороший руководитель в метании между этими обязанностями будет на какие-то виды деятельности обращать больше внимания, а на другие — меньше. Какие-то детали неизбежно выпадут из сферы его внимания и останутся нереализованными. Если каждый из этих проектов отличается небольшим размером и затратами на фоне всей деятельности организации, то указанные проблемы не создают больших трудностей. Так, если несколько запланированных книг выйдут в свет позже намеченного срока или не выйдут никогда, то для крупного издателя, это хотя и не желательно, но не катастрофично.

Но если это — проекты крупномасштабные, то отсутствие постоянного внимания к ходу их реализации может иметь самые серьезные последствия. Для того, чтобы эффективно управлять крупномасштабными проектами ограниченной длительности (например, строительство плотины, здания, запуск ракеты на Луну, разработка и выпуск новой системы вооружения и т.д.), все большее число организаций стало использовать специальную проектную организацию.

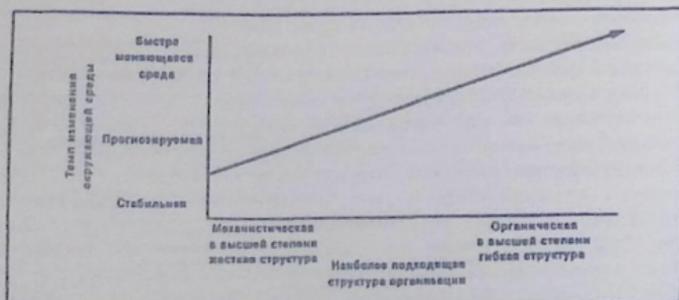


Рисунок 1 Зависимость структуры организации от темпа изменения окружающей среды.

ПРОЕКТНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ — это *временная* структура, создаваемая для решения конкретной задачи. Смысл ее состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества, не выходя за пределы установленной сметы. Когда проект завершен, команда распускается. Ее члены переходят в новый проект, возвращаются к постоянной работе в своем «родном» отделе или уходят из этой организации.

Основное преимущество проектной организации в том, что она концентрирует все усилия на решении одной-единственной задачи. В то время как руководитель обычного отдела должен разрываться между несколькими проектами одновременно, руководитель проекта концентрируется исключительно на нем.

Существует несколько типов проектных организаций. В так называемых *чистых или свободных проектных структурах* временная группа специалистов в сущности представляет собой уменьшенную по масштабам копию постоянной функциональной структуры данной организации. В этом случае руководителю проекта полностью подчинены и все члены группы, и все выделенные для решения этой задачи ресурсы. Чисто проектные структуры используются только для решения каких-либо особенно крупномасштабных задач, например, для создания космического корабля. В случае менее крупных проектов затраты на дублирование уже существующих в организации служб в проектной структуре становятся непозволительными. В таких относительно небольших проектах руководитель в основном является консультантом высшего руководства фирмы. Кто-нибудь из высшего руководства организации координирует реализацию проекта в рамках обычной функциональной структуры.

Матричные структуры организации

Начало применению матричной организации было положено средними по размеру авиакосмическими фирмами в 50-е и 60-е годы нашего столетия. Эти фирмы были слишком малы, чтобы оказалась эффективной чисто проектная организация. Тем не менее, они были достаточно велики, чтобы столкнуться с проблемами, порождаемыми функциональными структурами, в которых интеграция происходит только на самой вершине пирамиды управления. Для того, чтобы использовать преимущества и функциональных и проектных структур, такие фирмы, как «Дженерал Электрик», «Эквитабл Лайф Иншуренс», «Ти Ар Дабл Ю», «Доу Кемикл» и «Шелл Ойл» провели эксперименты по наложению проектной структуры на постоянную для данной организации функциональную структуру. Блок-схема подобной структуры напоминает решетку, отсюда и название *матричная структура*.

В **МАТРИЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ** члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям тех функциональных отделов, в которых они работают постоянно. Руководитель проекта обладает так называемыми **ПРОЕКТНЫМИ ПОЛНОМОЧИЯМИ**. Эти полномочия могут варьировать от почти всеобъемлющей линейной власти над всеми деталями проекта до практически чистых штабных полномочий. Выбор конкретного варианта определяется тем, какие права делегирует ему высшее руководство организации.

Руководители проектов в матричной организации отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту. Для того, чтобы они смогли добиться этого, все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту передаются в их полное распоряжение. Руководители проекта также отвечают за планирование проекта, особенно за составление графика. Руководитель проверяет ход выполнения проекта, чтобы убедиться, что соблюдены запланированные затраты по проекту, его количественные, качественные и временные показатели. Руководители функциональных отделов делегируют руководителю проекта некоторые из своих обязанностей, решают, как и где должна быть сделана та или иная работа. Руководство функциональных отделов контролирует также ход выполнения задач.

Основной недостаток матричной структуры — ее сложность. Как указывает фирма «Дженерал Электрик» в своем «Бюллетене организации и планирования», «матричная структура — это слишком сложная, трудная и порой непонятная форма организации, чтобы постоянно прибегать к ней». Очень много проблем возникает из-за наложения вертикальных и горизонтальных полномочий, что подрывает принцип единоначалия. Исследования показывают, что такое наложение часто приводит к конфликтам». Джон Хамфри, президент «Форум Корпорейшн оф Норт Америка» (консультационной фирмы, специализирующейся на обучении управленческого персонала работе в условиях матричной организации), утверждает, что в таких структурах «ожидаемый результат может и не просматриваться, может так и не появиться опыт межличностного общения, могут не наладиться рабочие взаимоотношения».

Исследователи в области управления Стенли Дэвис и Пол Лоуренс указывают и на некоторые другие проблемы, возникающие в матричной организации: борьбу за власть, непригодность к неблагоприятным экономическим условиям, конформизм в принятии групповых решений, чрезмерные накладные расходы. Эти авторы указывают также, что поскольку «сотрудники не видят начальника, кому бы они подчинялись, существует тенденция к анархии, и весь контроль пытаются захватить функциональные руководители».

Несмотря на все эти возможные сложности, матричная организация стала использоваться во многих отраслях промышленности: химической, банковском деле и страховании, фасованных товаров, электронике и производстве вычислительной техники. Различные варианты матричной организации используются также в больницах, банках, правительственных учреждениях, профессиональных организациях. И легко понять почему. Матричная структура (если использовать ее эффективно) дает организации возможность получать некоторые преимущества, присущие как функциональным так и дивизиональным структурам. Матричная организация позволяет достичь определенной гибкости, которая никогда не присутствует в функциональных структурах, поскольку в них все сотрудники постоянно закреплены за определенными функциональными отделами. В матричной организации — обратная картина: поскольку сотрудники набираются из различных функциональных отделов для работы в конкретном проекте, по мере появления новых проектов трудовые ресурсы можно гибко перераспределять в зависимости от конкретных потребностей каждого проекта. Помимо значительно большей гибкости, матричная организация дает большую возможность координации работ, характерную для дивизиональных структур. Это достигается за счет создания должности руководителя проекта, который координирует все связи между участниками проекта, работающими в различных функциональных отделах.

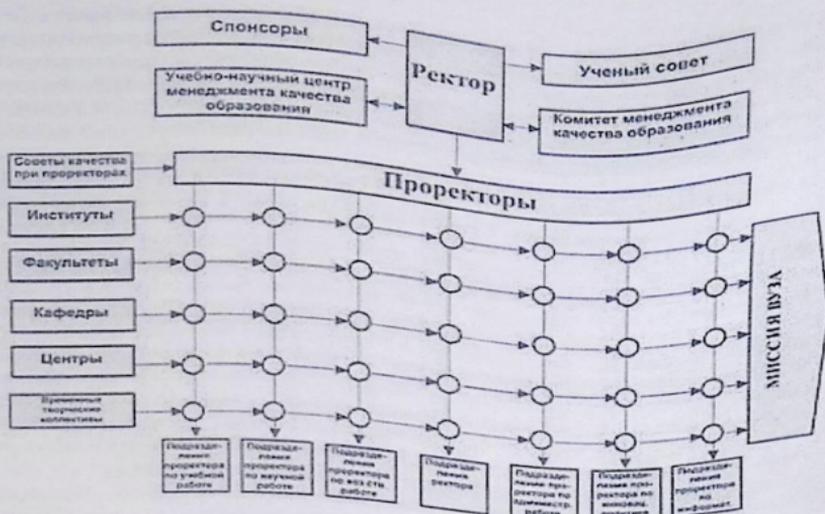


Рисунок 2 Матричная структура высшего учебного заведения

Организация конгломератного типа. Еще один подход к созданию адаптивных организационных структур связан с появлением ОРГАНИЗАЦИИ ТИПА КОНГЛОМЕРАТА. Это не какая-то установившаяся и упорядоченная структура. Скорее вся организация приобретает форму, которая лучше всего подходит для данной конкретной ситуации. Так, в одном отделении фирмы может использоваться продуктовая структура, в другом — функциональная структура, а в третьем — проектная или матричная организация.

Руководство высшего звена корпорации отвечает за долгосрочное планирование, разработку политики, а также, за координацию и контроль действий в рамках всей организации. Эту центральную группу окружает ряд фирм, которые, как правило, являются либо независимыми экономическими единицами, либо фактически оперативных решений. Они подчинены основной компании, в основном, в вопросах финансов. Ожидается, что они достигнут намеченных показателей прибыльности и удержат затраты в пределах, установленных для всего конгломерата руководством высшего звена. Как выполнять эти обязанности — целиком отдается на усмотрение руководства соответствующей экономической единицы.

Некоторые крупные конгломераты (такие, как «Битрио», «Сирс Робак», «Ай Ти Ти», «Галф энд Уэстерн», «Пепсико») развивались, в основном, за счет поглощений и слияний, а не за счет внутреннего расширения и роста. В результате их деятельность часто оказывалась слишком диверсифицированной, чтобы ее можно было уместить в рамки какой-либо системы или структуры. Поэтому руководство конгломерата дает возможность руководству каждой входящей в его состав фирмы выбрать ту структуру управления, которая ей более всего подходит.

Еще одна серьезная причина, по которой фирмы, входящие в состав конгломерата, сохраняют свои собственные организационные структуры, состоит в том, что при этом можно очень быстро свертывать и развертывать деловую активность в различных областях с минимальным нарушением сложившихся связей. Между отдельными фирмами,

входящими в состав конгломерата, почти не существует взаимозависимости в отличие от типичной департаментализации. Было бы нелегко представить, например, что фирма с функциональной структурой ликвидировала бы свой отдел маркетинга только потому, что он работал ниже возможностей. Конгломерат, наоборот, может продать любую фирму, входящую в его состав, из-за ее неудовлетворительной деятельности и купить фирму, отличающуюся хорошими экономическими перспективами, и все эти изменения вряд ли даже будут замечены другими подразделениями конгломерата. Эти возможности сделали конгломераты очень популярными среди предпринимателей в наукоемких отраслях, где пужно быстро переходить к новым видам продукции и столь же быстро прекращать выпуск устаревших.

Вопросы для самоконтроля

1. Сформулируйте определение понятия «организация».
2. Назовите и охарактеризуйте слагаемые (характерные черты) организации.
3. Что означают иерархия и звенность?
4. Назовите элементы проектирования организации.
5. Назовите виды организаций и охарактеризуйте их?
6. Определите сущность факторов внутренней среды организации.
7. Дайте характеристику факторов внешней среды организации. Одинаково ли их воздействие на процессы, протекающие в организации?
8. Охарактеризуйте процесс взаимодействия организации с внешней средой.
9. Назовите и поясните элементы организационной структуры управления.
10. Какие типы организационных структур управления наиболее распространены?
11. В чем отличия, достоинства (преимущества) и недостатки линейной организационной структуры управления?
12. Назовите особенности построения, преимущества и недостатки функциональной организационной структуры управления.
13. Дайте характеристику линейно-функциональной (штабной) организационной структуры управления.

5 Коммуникации и конфликты в организационном управлении

Понятие коммуникации. Коммуникации в менеджменте. Общая схема передачи информации. Виды коммуникаций. Вербальная и невербальная коммуникации. Процесс коммуникации. Коммуникационные сети. Коммуникационные стили. Восемь основных категорий коммуникационного процесса. Эффективные коммуникации. Пять основных барьеров на пути межличностных коммуникаций. Десять правил эффективного слушания. Способов повышения эффективности межличностных коммуникаций. Барьеры на пути организационных коммуникаций. Пути повышения эффективности организационных коммуникаций.

Природа и последствия конфликта. Причины конфликтов в организации. Причины организационного характера. Причины личного характера. Типы конфликтов. Процесс и фазы развития конфликта. Методы управления конфликтной ситуацией. Структурные методы разрешения конфликта. Межличностные методы разрешения конфликта. Переговоры. Методы ведения переговоров. Когнитивная техника переговоров. Основы мастерства слушать.

Коммуникация – делать общим, связываться, общаться.

Коммуникация и информация – разные, но взаимосвязанные понятия. Коммуникация включает и то, что передается, и то, как это передается. Информация – это сведения о каком-либо явлении. Эффективная межличностная коммуникация очень важна для успеха в управлении. Во-первых, решение многих управленческих проблем строится на непосредственном взаимодействии людей, а рамках различных событий. Во-вторых, межличностная коммуникация, являясь лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью.

Углубленное изучение межличностной коммуникации предполагает рассмотрение ее как процесса, состоящего из этапов и стадий.

Этап отправления включает в себя следующие шаги. Тот, кто передает информацию, называется отправителем. Выполнение данной роли начинается с идентификации индивидом себя (кто я такой) в рамках коммуникационного процесса и формулирование значения или смысла того, почему и что он хочет передать другому участнику. За этим следует кодирование идеи.

Кодирование – это трансформирование предназначенного для передачи значения в системы кодовых знаков – носителей информации. Кодирование начинается с выбора организуются в форму (речь, текст, рисунок, поступок). Далее послителем содержащие данные с определенным значением. Послание посредством передатчика поступает в передающий канал, доводящий его до заданного адресата. Передатчиком может быть сам человек (его тело и голос), так и техническое средство (телефон, радио, компьютер, телевизор). Отправленное послание вернуть уже нельзя. В этот момент заканчивается этап отправления и начинается этап получения передаваемой информации и понимания ее значения.

Канал выводит послание на приемник, который фиксирует получение данного послания по другую сторону канала. Тот, кого достигло, и кому было адресовано послание, называется получателем. Это еще одна ключевая роль, которая заключается в раскодировании послания.

Раскодирование включает восприятие (что получил) послания получателем, его интерпретацию (как понял) и оценку (что и как принял). Возможно искажение в значении вмешательства в процесс коммуникации.

Последним важным элементом коммуникационного процесса является обратная связь, появляющаяся в результате обмена участниками процесса ролями. Таким образом, весь цикл повторяется вновь, но уже в другом направлении. Обратная связь – это ответ получателя на движение, а сам процесс приобретает динамику. При этом обратная связь, может быть выражена не обязательно в той же кодовой системе, что и полученное послание. Главное, что бы кодовая система была известна получателю. Так, очень часто, на какую то фразу мы отвечаем кивком головы. Для руководителя обратная связь может выступать как прямая (непосредственное наблюдаемое изменение), так и косвенная (снижение производительности, текучка, прогулы, конфликты). И то, и другое могут свидетельствовать как об успехе коммуникации, так и о ее неудачах.

Коммуникационная сеть – это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков. Коммуникационная сеть включает потоки посланий или сигналов между двумя и более индивидами.

Создаваемая руководителем сеть состоит из вертикальных, горизонтальных и диагональных связей, а также из неформальных коммуникаций.

Информация – это сведения о каком-либо явлении и является важнейшим инструментом в руках менеджера. Для планирования необходимо собирать и обрабатывать информацию. Существует первичная и вторичная информация. В процессе определения пропорций производства преобладающую роль играет сбор вторичной информации. На основании собранной информации и ее анализа проводится планирование.

Вторичная информация представляет собой данные, собранные ранее для целей, отличных от связанных с решением исследуемой проблемы. Независимо от того, достаточна ли она для решения, ее низкая цена и относительно быстрая доступность требует, чтобы первичные данные не собирались до завершения тщательного поиска вторичной информации.

Коммерческие исследовательские организации проводят периодические и разовые исследования и предоставляют их результаты клиентам за плату. Первичные данные представляют собой только что полученную информацию для решения конкретной исследуемой проблемы или вопроса. Они необходимы в тех случаях, когда доскональных анализ вторичных сведений не в состоянии обеспечить не обходимую информацию.

Конфликт – это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже может быть и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер.

Таким образом, конфликт может быть *функциональным* и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть *дисфункциональным* и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации.

Существует четыре основных типа конфликта: внутрилличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт.

1. Внутрилличностный конфликт. Он может принимать различные формы. Одна из самых распространенных форм – *ролевой* конфликт, когда к одному человеку предъявляют противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы.

2. Межличностный конфликт. Этот конфликт самый распространенный. Это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал, рабочую силу, время использования оборудования или одобрения проекта.

3. Конфликт между личностью и группой. Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы, хотя этот человек . мнение которого отличается от мнения группы, может принимать к сердцу интересы компании, его все равно можно рассматривать , как источник конфликта, потому что он идет против мнения группы.

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

У всех конфликтов есть несколько причин. Основными причинами конфликта являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, представлениях и ценностях, в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации.

Вопросы для самоконтроля

1. *В чем состоит значение коммуникации?*
2. *Из каких элементов состоит процесс коммуникации? Охарактеризуйте их.*
3. *Объясните особенность восприятия информации.*
4. *Назовите виды коммуникации? Охарактеризуйте их.*
5. *В чем разница между управленческой информацией и коммуникацией?*
6. *Что понимают под конфликтом?*
7. *Всегда ли конфликт имеет негативную направленность?*
8. *Что понимается под управлением конфликтом?*
9. *Назовите причины конфликтов? Поясните их.*

10. Какие выделяют типы конфликтов в зависимости от причин конфликтных ситуаций?
11. Какие выделяют виды конфликтов в зависимости от организационного взаимодействия?
12. Назовите элементы процесса конфликта и охарактеризуйте их.
13. Какие этапы (стадии) выделяют в процессе конфликта и каково их содержание?
14. Какие стили разрешения конфликтов Вы знаете?

6 Теория и системы мотивации

Эволюция методов мотивации персонала. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Пирамида А. Маслоу. Двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга. Теория «Х» и «У» Дуглас Макгрегора. Теория «Z» Оучи. Теория мотивации Макклелланда. Теория ожиданий и теория справедливости. Современные подходы к мотивации. Современные теории мотивации. Три взаимосвязанных систем вознаграждения: экономической системы стимулирования, психологической системы мотивации, социальной системы компенсаций.

Системы участия работников в прибыли компании. Системы денежного вознаграждения: Система Скэнлона, Система Ракера, Система Инпрошеар. Экономическая, психологическая система вознаграждения, модель мотивационного процесса.

Подходы к пониманию мотивации человека: с позиций принципа гедонизма, подход, который концентрируется на инстинктах, т.е. автоматическом предрасположении вести себя определенным образом; с позиций концепции побуждений, подход к мотивации в рамках когнитивной теории, который основывается на познании.

Объектом мотивации выступают человеческие ресурсы. Человеческие ресурсы играют такую же важную роль в обеспечении эффективной деятельности предприятия, как и материальные, финансовые, информационные ресурсы.

В странах с развитой экономикой принято считать, что именно человеческие ресурсы являются важнейшей составляющей успешной работы фирмы на рынке. Руководитель всемирно известной японской фирмы Sony А. Морита как-то сказал, что «сделать предприятие успешным могут только люди».

В менеджменте главная проблема — работа с людьми. От их квалификации и исполнительности зависит успех деятельности любого предприятия. Ожидается, что в ближайшие годы проблемы управления будут заключаться, главным образом, в сфере человеческих ресурсов.

Цель - создание благоприятных условий, мотивации для того, чтобы работники были сами заинтересованы в решении стоящих проблем. Мэри Паркер Фоллет (1863-1933).

МОТИВАЦИЯ (от греч. *motif* от лат. *moveo* — двигаю) — внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения.

Большинство психологов согласно с выделением двух типов мотивации и соответствующих им двух типов поведения: 1) внешней мотивации (*extrinsic motivation*) и соответственно внешне мотивированного поведения (*extrinsic motivated behavior*) и 2) внутренней мотивации (*intrinsic motivation*) и соответственно внутренне мотивированного поведения (*intrinsic motivated behavior*).

Внешняя мотивация — конструкт для описания детерминации поведения в тех ситуациях, когда факторы, которые его инициируют и регулируют, находятся вне Я (self) личности или вне поведения. Достаточно инициирующему и регулирующим факторам стать внешними, как вся мотивация приобретает характер внешней.

Ученик стал более добросовестно выполнять все домашние задания после того, как родители пообещали купить ему велосипед. Работа над домашними заданиями в этом случае — внешне мотивированное поведение, так как направленность на уроки и интенсивность (в данном случае — добросовестность) задаются внешним по отношению к самой учебе фактором: ожиданием получения велосипеда.

При этом она может использоваться в 2 направлениях: как стимул при ожидании преимуществ — *принцип надежды*; как средство давления при ожидании недостатков — *принцип страха*.

Внешняя мотивация непосредственно влияет на поведение, но эффективность ее действия ограничена, пока она воспринимается в качестве стимула или давления.

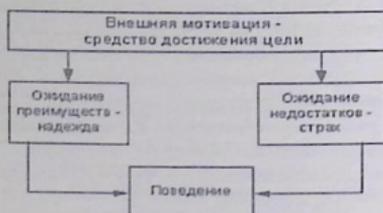


Рисунок 1 Внешняя мотивация

Внутренняя мотивация — конструкт, описывающий такой тип детерминации поведения, когда инициирующие и регулирующие его факторы происходят изнутри личностного Я и полностью находятся внутри самого поведения.

Если *ученик приходит* домой и с восторгом говорит, что в школе был интереснейший урок и он хочет почитать энциклопедию, чтобы завтра участвовать в обсуждении, то он демонстрирует пример внутренне мотивированного поведения. В данном случае направленность на выполнение урока происходит из содержания самого урока и связана с интересом и удовольствием, которые сопровождают процесс познания и открытия нового.

Внутренняя мотивация в современном мире производства приобретает все большее и большее значение. Она важна из-за ее *долговременного влияния* на результаты труда и отношение к работе. Ее влияние тем сильнее, чем выше и разнообразнее требования к содержанию работы, чем больше ему соответствует внутреннее состояние человека.

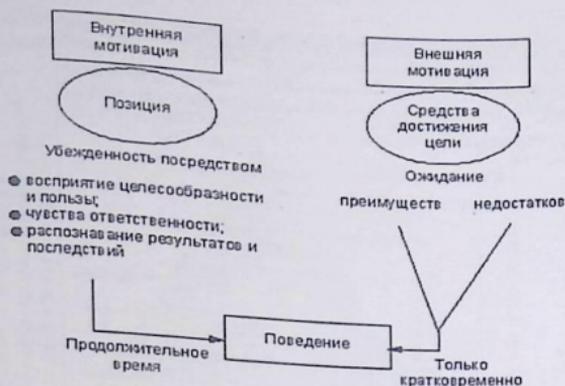


Рисунок 2 Формирование осознанного поведения на основе факторов внутренней и внешней мотивации

Внешняя мотивация должна выполнять на начальном этапе роль опоры для создания системы эффективного труда. Ее можно также рассматривать как дополнительный поддерживающий стимул в период консолидации. Однако долговременная мотивация и эффективные изменения в поведении сотрудников достигаются только при условии создания внутренней мотивации.

Если преимущества, например премии, служебные автомобили и заграничные командировки, исчезают или к ним просто привыкают, то активность деятельности снижается, а необходимое поведение будет все хуже и хуже.

Внешняя мотивация может, таким образом, действовать только временно и периодически как побуждающее или вспомогательное средство.

Создание внутренней мотивации в значительной мере связано с процессами осознания и сопереживания. Сложная задача – создать внутреннюю мотивацию и сохранять ее. Необходимо сформировать убежденность в том, что она целесообразна и значима для предприятия и сотрудников, выработать у последних чувство ответственности и стремление к активному участию в ее реализации.

Важное значение мотивации персонала для эффективной деятельности организации подчеркивали основоположники науки управления: Ф. Тейлор говорил о дружественном сотрудничестве с администрацией, А. Файоль и Г. Эмерсон – о справедливом вознаграждении, а Г. Форд ввел 8-часовой рабочий день и минимальный уровень заработной платы. Но в полной мере значение мотивации персонала нашло отражение в доктрине «человеческих отношений» и в подходе к управлению с точки зрения науки о поведении людей.

ГРУППЫ ТЕОРИЙ МОТИВАЦИИ: СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ И ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ.

Содержательные теории мотивации.

Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы трех человек: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида МакКлелланда.

Для мотивации по потребностям А. Маслоу в 40-е гг. предложил использовать иерархию потребностей, представляющую собой пирамиду (рис. 3), в основании которой располагаются первичные потребности (физиологические), а на втором уровне –

потребности в безопасности и защищенности. Далее, по возрастающей, он расположил социальные потребности, потребности в признании и самовыражении, познании и понимании, эстетические.



Рисунок 3 Иерархия потребностей человека (по Маслоу) [10, с. 101]

На основе иерархии потребностей можно построить мотивационную модель применения теории иерархии А. Маслоу (рис. 4).

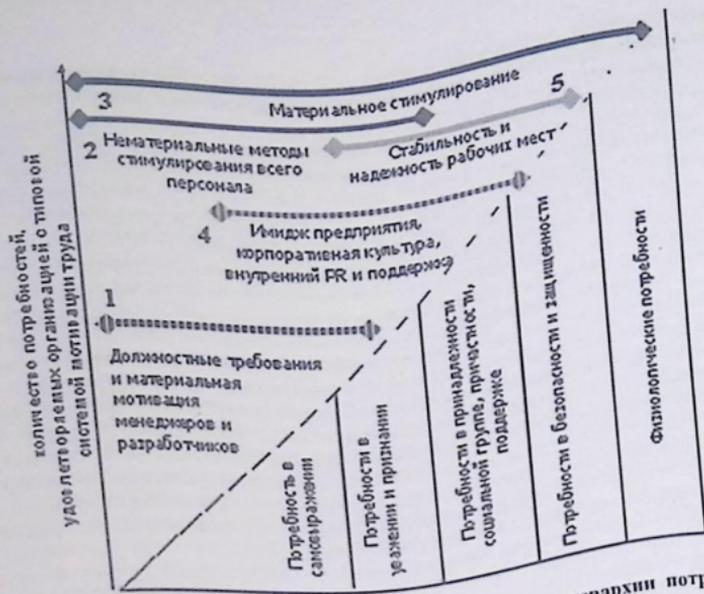


Рисунок 4 Мотивационная модель применения теории иерархии потребностей А. Маслоу

Рассмотрим теорию приобретённых потребностей МакКлееланда. Полагая, что классификация потребностей, предложенная Маслоу, не полная, МакКлееланд дополнил ее, введя понятие потребностей власти, успеха и принадлежности. Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. В рамках иерархической структуры Маслоу потребность власти попадает куда-то между потребностями в уважении и самовыражении. Управление очень часто привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать ее.

Потребность успеха также находится где-то посередине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения.

Рассмотрим теорию двух факторов Герцберга. Во второй половине 50-х годов Фредерик Герцберг с сотрудниками разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях. Герцберг пришел к заключению, что факторы, действующие в процессе работы, влияют на удовлетворение потребностей. Гигиенические факторы (размер оплаты, условия труда, межличностные отношения и характер контроля со стороны непосредственного начальника), всего лишь не дают развиться чувству неудовлетворенности работой. Для достижения мотивации необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов - таких, как ощущение успеха, продвижение по службе, признания со стороны окружающих, ответственность, рост возможностей.

Процессуальные теории мотивации. Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории

рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения.

Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеются три основные процессуальные теории мотивации [10, с.97]:

- теория ожидания Врума;
- теория справедливости Адамса;
- модель мотивации Портера - Лоулера.

Теория ожидания Врума

Теория ожиданий основывается на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда будет уверен в большой вероятности удовлетворения за этот счет своих потребностей или достижения цели. Мотивация является функцией фактора ожидания "затраты труда - результаты", ожидания - "результаты - вознаграждение" и валентности (т.е. относительной степени удовлетворения). Наиболее эффективная мотивация достигается, когда люди верят, что их усилия обязательно позволят им достичь цели и приведут к получению особо ценного вознаграждения. Мотивация ослабевает, если вероятность успеха или ценность вознаграждения оценивается людьми невысоко.

ОЖИДАНИЯ, можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. Большинство людей ожидают, например, что окончание колледжа позволит им получить лучшую работу и что, если работать с полной отдачей, можно продвигаться по службе. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда — результаты; результаты — вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением).

Ожидания в отношении затрат труда — результатов (З-Р) — это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Так, например, коммивояжер может ожидать, что если он обзвонит на 10 человек больше в неделю, чем обычно, объем продаж возрастет на 15%. Менеджер может ожидать, что он получит высокую оценку своей деятельности, если затратит дополнительные усилия и напишет все справки и отчеты, требуемые начальством. Рабочий на заводе может ожидать, что если он будет производить продукцию высокого качества с минимальным количеством отходов сырья, это позволит ему повысить свой разряд. Конечно, во всех приведенных примерах люди могут и не рассчитывать на то, что их усилия приведут к желаемым результатам. Если люди чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки работника, из-за его плохой подготовки или неправильного обучения, или же из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

Ожидания в отношении результатов — вознаграждений (Р-В) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Продолжая приведенные выше примеры, отметим, что при повышении объема продаж на 15% коммивояжер может ожидать 10% премии или права вступить в привилегированный клуб. Менеджер может ожидать, что в результате предпринятых им усилий, он будет оценен руководством как высококвалифицированный специалист и получит продвижение по службе и связанные с этим льготы и привилегии. Рабочий может ожидать, что, повысив свой разряд, он будет получать более высокую заработную плату или станет бригадиром. В этом случае, также как и в предыдущем, если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением или вознаграждением, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать. Так, например,

если коммивояжер будет уверен, что 10 дополнительных звонков в день действительно приведут к увеличению объема продаж на 15%, то он может и не звонить, если считает, что вероятность адекватного вознаграждения за достигнутые результаты достаточно мала. Аналогично, если человек уверен, что достигнутые результаты будут вознаграждены, но при разумной затрате усилий ему этих результатов не достичь, то мотивация и в этом случае будет слабой.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания — это валентность или ценность поощрения или вознаграждения. Валентность — это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности. Продолжим наши примеры. За выполненную работу менеджер может получить прибавку к жалованию, в то время как он рассчитывал на продвижение по службе или более интересную и сложную работу, или же на большую степень уважения и признания его заслуг. Если валентность низка, т.е. ценность получаемого вознаграждения для человека не слишком велика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация трудовой деятельности и в этом случае будет ослабевать.

Если значение любого из этих трех критически важных для определения мотивации факторов будет мало, то будет слабой мотивация и низки результаты труда. Соотношение этих факторов можно выразить следующей формулой :

Мотивация = З-Р x Р-В x валентность.

ПРИМЕНИМОСТЬ ТЕОРИИ ОЖИДАНИЙ В ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ.

Менеджерам, которые стремятся усилить мотивацию рабочей силы, теория ожиданий предоставляет для этого различные возможности.

Поскольку разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Следовательно, руководство организации должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие. Довольно часто вознаграждение предлагается до его оценки работниками. В этой связи можно отметить интересный случай, произошедший в страховой фирме, известной одному из авторов. Для мотивации агентов руководство фирмы объявило, что те, кто выполнит свой план, за счет фирмы поедут с женами на Гавайи на две недели. Руководство было потрясено, когда после начала этой программы некоторые лучшие агенты перестали выполнять план. Оказалось, что перспектива съехать на Гавайи даже бесплатно, но со своими женами, далеко не всеми воспринималась как награда. Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу. Менеджеры должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушить им, что они могут их добиться, если приложат силы. То, как работники оценивают свои силы, во многом зависит от того, чего ожидает от них руководство. Анализируя эту проблему, Стерлинг Ливингстон, известный своими работами в области теории и практики управления, отмечает:

«Взаимоотношения начальника и подчиненных во многом определяются тем, чего ожидают начальники от них. Если уровень ожиданий руководителя высок, производительность подчиненных, вероятно, будет отличной. Если же его ожидания не слишком велики, то и производительность, скорее всего, будет низкой. Все происходит так, как если бы был такой закон, что результативность труда подчиненных должна соответствовать ожиданиям начальника. Мощное воздействие, оказываемое ожиданиями одного человека на поведение другого, давно уже признано физиологами и бихевиористами, а с недавних пор и педагогами. Но идею о том, что ожидания руководства могут оказывать заметное воздействие на результативность работы одного

человека или целой группы подчиненных, до последних лет поддерживала только узкая группа специалистов».

Теория справедливости Адамса

В рамках теории справедливости предполагается, что люди подвергают субъективной оценке отношение вознаграждения к затраченным усилиям и сравнивают его с тем, что, как они считают, получили другие работники за аналогичную работу. Несправедливое, по их оценкам, вознаграждение приводит к возникновению психологического напряжения. В целом, если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затрачиваемые усилия. Если же он считает свой труд переоцененным, то он, напротив, оставит объем затрачиваемых усилий на прежнем уровне или даже увеличит его.

Модель мотивации Портера - Лоулера

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью определенной в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Более того, в теории Портера-Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

Применимость модели Портера-Лоулера в практике управления. Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это прямо противоположно тому, что думает на сей счет большинство менеджеров. Они находятся под влиянием ранних теорий человеческих отношений, полагающих, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов в труде или, говоря другими словами, более довольные рабочие трудятся лучше. Портер и Лоулер, напротив, полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и, по-видимому, способствует повышению результативности.

Исследования, как представляется, подтверждают точку зрения Портера и Лоулера о том, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его. В итоге, модель Портера-Лоулера внесла основной вклад в понимание мотивации. Она показала, в частности, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Эта модель показывает также, насколько важно объединить такие понятия как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимосвязанной системы.

Изложенные теории позволяют сделать вывод о том, что отсутствует какое-либо канонизированное учение, объясняющее, что лежит в основе мотивации человека и чем определяется мотивация.

Достоинством содержательных теорий является то, что руководители различных рангов стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей (изучив, например, теорию Маслоу или Герцберга). Для того, чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который Клелланда осознает, что люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений и уделяет личное внимание таким людям, периодически собирая их отдельной группой.

Процессуальные теории также имеют достоинства. Теория ожидания, теория справедливости показывают, что пока человек не будет ожидать от своего типа поведения

приобретению желаемого, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда. Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его. Мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Эта модель показывает также, насколько важно объединить такие повяття, как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и их восприятие в рамках единой взаимосвязанной системы.

Недостатками процессуальной и содержательной теорий мотивации является то, что они не учитывают новые обстоятельства современной жизни, например, усиление темпа жизни, среды обитания и деловой среды, увеличение смена темпа моделей и поколений продукции, рост материального уровня жизни, увеличение конкуренции на всех рынках и др.

Различают следующие факторы мотивации:

- заработная плата;
- рабочая среда;
- стабильность;
- собственное развитие;
- полезность работы;
- интерес к работе
- признание

Одним из основных факторов мотивации труда является **заработная плата**.

Наиболее четкое объяснение влияния денег при оценке трудозатрат работника было дано Ф.Тейлором, одним из основоположников концепции «научного управления». Согласно Тейлору, деньги являются решающим фактором воздействия на мотивы трудового поведения большинства рабочих. Высокая заработная плата и низкие затраты на производство составляют основу хорошего управления. Для достижения этого Ф.Тейлор предлагал: каждому рабочему поручать выполнение наиболее сложной работы, которую он способен выполнить; каждого поощрять так, чтобы его выработка достигла уровня лучшего рабочего того же разряда; каждому рабочему, достигшему наивысшего мастерства, делать надбавку от 30 до 100% по сравнению со средним заработком рабочих с тем же разрядом; для преодоления уклонения от работы установить нормы выработки.

По данным современных социологических исследований, люди, которые получают от заработка высокую мотивацию, обычно обладают честолюбием, собранностью и желанием получить максимум от использования денег. Необходима прямая зависимость величины оплаты труда работника от его результатов. Между тем, имеется два принципиально разных подхода к определению приоритетов в дилемме: производительность труда — заработная плата. Можно повышать производительность труда и как следствие более эффективной работы предприятия увеличивать зарплату. Есть и другой вариант: установить работникам большую зарплату и благодаря высокой мотивации персонала обеспечить высокую производительность труда. В нашей стране до сих пор принято считать, что первичной является производительность, а вторичной — зарплата. Между тем, многие менеджеры за рубежом, достигшие поразительных результатов, доказали, что большая зарплата позволяет достичь и большей производительности труда.

Вознаграждение за труд в последние десятилетия принимает несколько иную форму, чем просто заработная плата и прочие выплаты. Все большее значение приобретают дополнительные стимулы. Компания может предложить ценному работнику варианты компенсации его труда, которые, возможно, будут иметь для него большее значение, чем эквивалентная сумма денег. Это жильё, медицинское обслуживание, страхование жизни и имущества, персональные автомобили, оплаченное питание и отдых, бесплатные товары, программа участия в прибыли, низкопроцентные кредиты,

возмещение затрат на повышение квалификации и др. Используя эти возможности поощрения работников, менеджер может решить сразу две задачи: материальное поощрение труда и создание здорового социально-психологического климата, атмосферы доверия и сотрудничества в коллективе.

Тем не менее, заработная плата остается приоритетным фактором мотивации. Причем наряду с традиционными, последнее время все чаще используются так называемые «гибкие» системы оплаты труда. В США, например, наибольшее распространение получили следующие:

участие в доходах (разница между результатами хозяйственной деятельности и затратами). Выплата вознаграждения связана с выполнением производственного задания, включая требования по повышению производительности труда, качества продукции и культуры обслуживания;

участие в прибылях (остаток дохода после выплаты всех обязательных платежей). Дифференцированное годовое вознаграждение из прибыли выплачивается либо наличными, либо путем перечисления в пенсионный фонд;

единовременное вознаграждение. Единовременная выплата наличными за конкретную сделанную работу.

плата за квалификацию и знания. Зарплата рабочих и служащих растет в зависимости от личной квалификации, числа выполняемых заданий и качества их выполнения.

Имеются и другие системы оплаты труда. Например, американская компания Du Pont de Nemours использует жесткую систему вознаграждения, которая позволяет распределить риск производства между менеджерами и работниками. Вознаграждение выплачивается по итогам выполнения производственной программы компании, рассчитанной на 3 — 5 лет. Каждый работник компании, желающий участвовать в этой программе, отчисляет в нее 6 % своего годового заработка. При 100 %-м выполнении плана компания возвращает работникам эти 6%, а при выполнении плана на 125 или 150% работники получают дополнительное вознаграждение — соответственно 6 или 12 % от годового заработка. Если же план выполнен менее, чем на 80%, работники полностью теряют свои 6 % заработка.

Тенденция развития современного общества такова, что содержание и среда труда приобретают большее значение, нежели материальное вознаграждение и возможность делать карьеру. Деньги могут воздействовать на мотивы поведения большинства людей, однако примерно у 30% из них мотивация зависит от других причин. Человек — сложное создание, и лишь для немногих мотивом поведения достаточно долго может служить единственный фактор, даже если это деньги. Обычно положительная мотивация является результатом воздействия группы факторов.

Трудовое поведение работника, таким образом, в значительной степени определяется не только материальными, но и социальными стимулами, РАБОЧЕЙ СРЕДОЙ. Обстановка, в которой осуществляется работа, существенно влияет на отношение персонала к труду.

Одним из вариантов организации работы сотрудников, способствующей более высокой мотивации труда, является работа по *гибкому графику*. Виртуальные рабочие места. Может практиковаться сокращенная рабочая неделя, а также разделение обязанностей одной штатной единицы между двумя сотрудниками. Предоставление возможности работать по нестандартному режиму является хорошим моральным стимулом повышения производительности и качества работы. Доверие к сотрудникам, проявляемое менеджером, укрепляет их веру в свои силы, дает возможность рационально распределять рабочее и личное время.

За рубежом такой метод мотивации труда персонала получает все большее развитие. Этому в немалой степени способствует процесс компьютеризации информационных потоков, в частности возможности Интернета, использование электронной почты и т.д. В США, например, число рабочих мест с «гибким» режимом

работы возросло с 0,7 млн в 1985 г. до 2,2 млн в настоящее время, составив около 2% от всех рабочих мест в стране.

Люди редко демонстрируют свои потенциальные способности в атмосфере отсутствия **СТАБИЛЬНОСТИ**. Если человек постоянно живет под реальной угрозой увольнения, от него невозможно ждать заинтересованности и максимальной отдачи в работе. Чувство стабильности не просто связано с наличием или отсутствием работы. Люди также боятся утратить свое положение или потерять уважение, которое испытывают к ним другие. Многим нравится чувство стабильности, которое они испытывают в группе, к которой принадлежат, что делает особенно важным развитие групповой работы. Большое значение имеет стиль работы менеджера, поскольку формальное, лишенное отзывчивости управление людьми может уменьшить чувство безопасности, что в свою очередь неблагоприятно отразится на производительности труда работников.

Один из наиболее эффективных способов увеличения вклада людей в работу фирмы заключается в оказании *помощи их собственному развитию*. Развитие и опыт неразделимы. Обратная связь с работой неотделима от развития людей, и она может быть сильнейшим фактором мотивации для еще больших достижений. Какие-то из усилий, предпринимаемых для развития, могут не устраивать сотрудников или быть не слишком желанными для них, поэтому важно активно вовлекать людей в принятие решений по поводу их собственного развития и роста. Лучшее обучение — то, которое увязывается с непосредственными функциями сотрудника и осуществляется на рабочем месте. Поэтому менеджеру нужно давать подчиненным задания, связанные с реорганизацией производственного процесса. Сотрудникам следует поручать проекты, предполагающие необходимость проведения различных согласований. Это потребует от специалиста умения находить компромиссы, преодолевать сопротивление, разрешать конфликты, что будет обогащать людей новым опытом и способствовать, в конечном счете, росту их мотивации.

Рабочая сила является самым стабильным из активных элементов производства. Если обновление оборудования производится в среднем за 5—6 лет, то период трудовой деятельности работника достигает 40—45 лет и больше. Само понятие квалификации приобретает динамизм: оно предполагает непрерывное обновление профессиональных знаний и навыков в ходе творческого решения возникающих задач. Обучение превращается в неотъемлемую часть современного производственного процесса.

За рубежом обычно используются две основные формы обучения персонала компаний: внутрифирменная (курсы повышения квалификации) и внешняя (специальные школы, консультативные фирмы, учебные центры и др.). Такие учебные центры готовят учебные программы, варианты деловых игр и так далее обязательно совместно с компаниями — потенциальными потребителями специалистов. На переподготовку работников в различных учебных центрах частные компании часто расходуют до 1/3 всего объема их бюджета.

Большинству людей нравится ощущение **ПОЛЕЗНОСТИ** работы; они хотят чувствовать себя частью организации, в которой они работают. Необходимо сообщать работникам информацию о работе предприятия, так как это помогает им понять суть происходящего. Поскольку чувство сопричастности — двусторонний процесс, необходимо интересоваться мнениями, суждениями и взглядами работников. Менеджеру следует создавать условия, при которых сотрудники сами будут добровольно стремиться к достижению целей предприятия. При этом должна быть налажена обратная связь, обеспечивающая информацию о результативности и качестве труда.

Немалую роль в поведении работников имеет **ИНТЕРЕС** к работе. Многие люди ищут такую работу, которая требовала бы мастерства и не была бы слишком простой. Само содержание работы может мотивировать работников. К несчастью, очень многие виды работ скучны и не представляют особых требований. Менеджер может

многое сделать в этом направлении, изучив то, как организуется работа, в какой степени в ней присутствует интерес. Даже явно исполнительские варианты деятельности могут быть перестроены так, чтобы они приносили больше удовлетворения, а значит, стимулировали работника повышать производительность труда.

Мотивация развлечением. К примеру, в страховой компании DPMann каждый сотрудник ежегодно получает возможность реализовать любую свою идею — пусть даже коллеги сочтут ее сумасшедшей — за счет фирмы, если сумеет доказать, что это конкретное сумасбродство пойдет ему на пользу. Так, одному из подчиненных руководство оплатило учебу в театральном колледже (он признался, что это его детская мечта и ее реализация даст ему мощный стимул для работы). Еще один сотрудник этой компании осуществил свое желание подняться на вершину Килиманджаро.

Некоторые фирмы используют в целях мотивации персонала еще более оригинальные развлечения. Например, руководство юридической компании Mishcon de Reya приняло на работу «офисного» поэта. Розничная сеть Marks & Spencet организовала форум по науке и искусству, благодаря чему сотрудники могут все время быть в курсе культурных событий, лекций и концертов. А продавцы супермаркетов Sainsbury's имеют возможность учиться языку жестов у актеров театра пантомимы, специально приглашенных руководством компании.

В массачусетском подразделении компании Cognex, разрабатывающей приборы «зрения» для роботов, есть должность директора по развлечениям. В обязанности занимающей этот пост Кимберли Уиллард и ее троих коллег входит придумывание развлечений для 275 сотрудников, многие из которых ежедневно проводят на работе по 12–15 часов.

Один из годовых отчетов этой компании был оформлен в желто-черных цветах, как издания «для чайников». А на традиционном празднике в честь утверждения отчета была устроена лотерея, где разыгрывались книги из этой серии. Еще одно мероприятие по случаю окончания года организовали по школьным мотивам: отчет сделали в виде книжки-раскраски, менеджеры приехали на школьном автобусе, а во время фуршета еду подавали в упаковках для школьных завтраков.

Благодаря такой политике в компании Cognex текучесть кадров составляет 2,8%, в то время как у многих ее конкурентов — 11,5%. Однако стоит помнить, что чрезмерное увлечение такой формой стимулирования может дать обратный эффект — превращение работы в бесконечную веселую тусовку негативно отразится на производительности труда.

Казалось бы, что интересное в работе сотрудников отеля? Однако Клаус Кобьёлл, автор книги «Мотивация в тише эжи» и владелец отеля Schindlerhof, умеет подбирать интересные для подчиненных и нужные для компании поручения. Например, его сотрудники периодически составляют отчеты о конкурирующих фирмах. Для этого они сначала посещают эти заведения: если это отель, то останавливаются в нем на ночь, если ресторан — обедают в нем, причем могут взять с собой друга или подругу. Такая «повинность» должна выполняться три-четыре раза в год, а фирма оплачивает все расходы. Сотрудники чувствуют себя «шпионами», выполняющими тайные задания, и при этом приятно проводят время. Кроме прочего, побывавший «в тылу врага» человек, может увидеть не замечаемые ранее недостатки своей компании. Например, если в процессе телефонного заказа столика в каком-то ресторане его будут несколько раз переключать с одного менеджера на другого, то он может вспомнить, что в его ресторане происходит то же самое, и предложить руководству организовать тренинг для персонала, чтобы устранить этот недостаток. Разумеется, начальник не останется в долгу и отблагодарит инициативного подчиненного за хорошую идею.

Проведенные исследования показывают, что у человека, проработавшего определенное время на одном месте, постепенно снижается мотивация и эффективность труда. Когда же сотрудник приходит на новое место, вне зависимости от его предыдущего опыта, он начинает с очень низкой эффективности, поскольку ему нужно приспособиться к новым условиям. Привыкание может длиться до года. Во время первого года работы основой мотивации является представление о значении решаемых задач, в то время как проблема самостоятельности в работе сотрудника не интересует. В интервале между вторым и пятым годом самостоятельность является важнейшим фактором мотивации. Наличие обратной связи представляет интерес в течение первых лет. Именно после двух—трех лет работы на одном месте сотрудник работает наиболее продуктивно. В среднем цикл эффективной работы человека на одном и том же рабочем месте составляет около 5 лет. После 5 лет работы на одном и том же месте ни один фактор не обеспечивает удовлетворенности работой, достижения существенно снижаются. Работа может наскучить, к ней пропадает интерес. Вместо факторов мотивации, связанных с работой,

мотивация рождается из эгоистических побуждений (представительские мероприятия, решение собственных вопросов в рабочее время).

Одним из вариантов повышения интереса к работе и создания дополнительной мотивации к труду является *ротация персонала* (замена одного сотрудника другим).

Повышение по должности не всегда возможно в складывающейся на предприятии ситуации. Если руководитель уверен, что работник еще не готов для работы на более высокой должности, он может просто доверить ему другой, новый для него, участок работы. Новизна работы часто стимулирует работника лучше повышения по должности. Перемещение на равноценную должность в другое подразделение предприятия заставляет человека вновь активно работать, добиваться положения, которое было достигнуто в прежнем месте. Горизонтальная ротация кадров вначале получила распространение в Японии, но затем практику передвижения работников на равноценные должности внутри предприятия переняли и компании других стран.

Таким образом, мотивы трудового поведения людей определяются такими материальными и социальными факторами, как достойное вознаграждение за труд, рабочая среда, безопасность, чувство сопричастности, мнение соратников по работе, отношение непосредственных начальников, а также тем, что работники думают о своем предприятии.

Хотя социально-психологические факторы оказывают существенное влияние на поведение российского работника, однако деньги и дополнительные материальные выгоды в современных российских условиях играют решающую роль в мотивации работников. Считается, что для изменения отношения к труду у работника всегда надо начинать с положительных средств мотивации. Однако есть люди, которые не поддаются мотивации. Это особенно характерно для нашей страны. Поэтому, если положительные средства бессильны, надо применять отрицательные, даже если они вызывают конфликт, при котором управлять работником будет невозможно. Российским менеджерам необходимо поставить оплату труда в строгую зависимость от полученных результатов, а при нежелании работников трудиться их следует не перевоспитывать, а увольнять.

Вопросы для самоконтроля

1. Каково содержание мотивации работников к труду?
2. Какова структура мотива (назовите элементы и охарактеризуйте их)?
3. На каких понятиях строится теория мотивации?
4. В чем сущность теории мотивации Абрахама Маслоу?
5. Какие потребности присущи людям в соответствии с теорией мотивации Дэвида Мак-Клелланда?
6. Какие группы факторов оказывают влияние на работу в соответствии с теорией мотивации Фредерика Герцберга?
7. Назовите виды мотивов к труду и в чем их суть?
8. В чем разница между содержательными и процессуальными теориями мотивации?
9. Какие выводы можно сделать из теории справедливости для использования ее в практике управления?
10. Какую роль в мотивации играет вознаграждение?

7 Контроль в системе менеджмента

Функции и виды контроля. Регулирование и контроль в системе менеджмента. Сущность и виды контроля. Процесс контроля. Характеристика эффективного

контроля. Управленческий учет: понятие, задачи, инструменты, применение. Факторы, определяющие эффективность менеджмента.

Контроль это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности.

Выделяют следующие виды контроля: предварительный, текущий, заключительный.

Предварительный контроль осуществляется до начала работ. Основным его средством является реализация определенных правил, процедур, линий поведения. Соблюдение которых позволяет организации развиваться в заданном направлении.

Текущий контроль осуществляется в ходе проведения работ и позволяет исключить какие-либо отклонения от намеченных планов и инструкций, что не позволяет развиваться этим отклонениям. Для осуществления этого контроля необходима обратная связь, т.е. данные о полученных результатах.

Заключительный контроль осуществляется после завершения работ и дает информацию для планирования (если аналогичные работы будут осуществляться в будущем), способствует мотивации (обеспечивает справедливое вознаграждение).

В процедуре контроля есть три четко различимых этапа: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий. На каждом этапе реализуется комплекс различных мер.

Первый этап процедуры контроля демонстрирует, насколько близко, слиты функции контроля и планирования. Стандарты – это конкретные цели, достижение которых поддается измерению. Все стандарты, используемые для контроля, должны быть выбраны из многочисленных целей и стратегий организации. Второй этап контроля состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами. После обнаружения отклонений, решается вопрос, насколько они допустимы. После вынесения оценки процесс контроля переходит в третий этап. Менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонение или пересмотреть стандарт.

Если сопоставление фактических результатов со стандартами показывает, что установленные цели достигаются, лучше всего ничего не предпринимать. Но контроль все равно должен осуществляться раз за разом, повторяя цикл.

Система контроля, которая не позволяет устранить серьезные отклонения прежде, чем они перерастут в крупные проблемы, бессмысленна. Смысл корректировки состоит в том, чтобы понять причины отклонения и добиться возвращения организации к правильному образу действий.

Не все отклонения от стандартов следует устранять. Иногда сами стандарты могут оказаться нереальными, потому, что они основаны на планах, а планы – это лишь прогнозы будущего. При пересмотре планов должны пересматриваться и стандарты. Стандарты могут пересматриваться в сторону повышения, если прогноз составлен слишком пессимистично, и в сторону понижения, если прогноз слишком оптимистичен.

Для того чтобы контроль мог выполнять свою истинную задачу, он должен обладать несколькими важными свойствами: стратегическая направленность контроля, широта контроля, ориентация на результаты, соответствие делу, своевременность контроля, простота контроля, экономичность контроля.

Вопросы для самоконтроля

1. *Что собой представляет управленческий контроль?*
2. *Какие задачи контроль помогает решить?*

3. *Каких принципов необходимо придерживаться для создания эффективной системы контроля?*
4. *Назовите основные виды контроля и охарактеризуйте их.*
5. *Какие этапы включает в себя процесс контроля?*
6. *В каких формах можно осуществлять контроль в организациях?*

8 Стратегические и тактические планы в системе менеджмента: технологии стратегического менеджмента и управление изменениями

Понятие, сущность и инструментарий стратегического менеджмента. Составляющие стратегического менеджмента. Корпоративная стратегия, стратегия бизнес-единиц, функциональная стратегия. Система стратегического управления: анализ среды, определение миссии и целей, выбор стратегии, выполнение стратегии, оценка и контроль бизнес-планирования в Беларуси.

Планирование — это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения.

Планирование можно условно разделить на два вида: краткосрочное (оперативное) и долгосрочное (стратегическое).

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей. Процесс планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача — обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени.

Долгосрочный план обычно охватывает трехлетний, пятилетний и более периоды. Он скорее носит описательный характер и определяет общую стратегию компании, поскольку трудно предугадать все возможные расчеты на такой длительный срок.

Долгосрочный план вырабатывается руководством компании и содержит главные стратегические цели предприятия на перспективу.

Существует четыре основных вида управленческой деятельности в рамках стратегического планирования: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация, и организационное стратегическое предвидение.

Стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течении длительного промежутка времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию.

Краткосрочное планирование может быть рассчитано на год, полгода, месяц, и так далее. Краткосрочный план на год включает объем производства, планирование прибыли и поставщиков, и поэтому эти планы могут либо согласовываться, либо отдельные моменты плана являются общими для компании — производителя и ее партнеров.

Особенностью процесса планирования является тот факт, что описание или объяснение многих экономических явлений представляет собой процесс решения неточной задачи, базирующейся на субъективных оценках. Поэтому, потребность в менеджерах, их знание, опыт и интуиция требуются именно в тех направлениях производственной и коммерческой деятельности, которые менее всего поддаются формализации.

Процесс стратегического планирования состоит из следующих составляющих:

- миссия и цели организации. Основная общая цель предприятия, четко выраженная причина его существования, обозначается как его миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии. Миссия детализирует статус предприятия и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях;

- анализ внешней среды представляет собой процесс контроля внешних по отношению к организации факторов (экономических, политических, рыночных, технологических и т.д.), чтобы определить возможности и угрозы для фирмы;

- управленческое обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон организации (маркетинг, финансы, производство, человеческие ресурсы, культура и образ корпорации) для выявления ее сильных и слабых сторон;

- анализ стратегических альтернатив. Перед организацией стоят четыре основные стратегические альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение, а также сочетание этих трех стратегий.

Выбор стратегии оказывает огромное влияние на всю организацию. Целью является выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации.

Планирование приобретает смысл только тогда, когда планы реализуются. Обоснованные цели являются важнейшим компонентом эффективного планирования, но они не обеспечивают полностью адекватных ориентиров для принятия решения и поведения. Работники, ответственные за достижение целей, движимые даже наилучшими намерениями, могут легко выбрать такой образ действий или вести себя таким образом, что фактически не обеспечит достижение целей. Чтобы избежать подобной дезориентации и неправильного толкования, руководство должно разрабатывать дополнительные планы и конкретные указания по обеспечению целей и наладить процесс реализации будущих решений и поведения на реализацию альтернатив, которые будут, по мнению руководства, являться благоприятными для достижения общей цели. Основными компонентами формального планирования будут *тактика, политика, процедуры и правила*.

Основной задачей этих директив является ориентация будущих решений и поведения на реализацию альтернатив, которые будут, по мнению руководства, являться благоприятными для достижения общей цели. Основными компонентами формального планирования будут *тактика, политика, процедуры и правила*.

Подобно тому, как руководство вырабатывает краткосрочные цели, согласующиеся с долгосрочными и облегчающие их достижение, оно также часто должно разрабатывать краткосрочные планы, согласующиеся с его общими долгосрочными планами. Такие краткосрочные стратегии называются *тактикой*.

После составления долгосрочных и тактических планов руководство должно приступить к разработке дополнительных ориентиров, чтобы избежать дезориентации и неправильного толкования этих планов. Таким этапом является выработка *политики*.

Когда ситуация при принятии решения имеет тенденцию часто повторяться, руководство зачастую считает правильным заново применить испытанный временем способ действий и вырабатывает стандартизованные указания. Выраженные формальным образом, эти указания носят название "*процедура*".

Когда успешная реализация планов зависит от точного выполнения задания, руководство может посчитать необходимым полностью исключить всяческую свободу выбора. *Правило* точно определяет, что должно быть сделано в специфической единичной ситуации. Правила отличаются от процедур тем, что они рассчитаны на конкретный и ограниченный вопрос.

Чтобы планы были реализованы, кто-то, очевидно, должен фактически выполнить каждую из задач, вытекающих из целей организации.

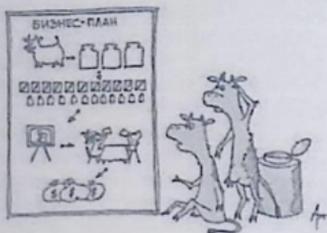
Основные разновидности бизнес-плана:

- бизнес-план предприятия;
- бизнес-план создания предприятия;
- бизнес-план инвестиционного проекта;
- бизнес-план разгосударствления или акционирования предприятия;
- бизнес-план санации или финансового оздоровления предприятия;
- бизнес-план слияния или реструктуризации предприятия;
- бизнес-план для получения кредита в банке.

В настоящее время на рынке стран СНГ из западных методик разработки бизнес-планов имеются следующие:

- методика ЮНИДО (Организация объединенных наций по промышленному развитию) для развивающихся стран по подготовке промышленных технико-экономических обоснований и её электронная версия COMFAR;
- World Bank (всемирный банк);
- фирмы "Goldman, Sachs & Co" (крупнейший банковский дом Уолл-стрит, один из лидеров мирового инвестиционного бизнеса);
- фирмы "Ernst & Young" (интернациональная консультационно-аудиторская фирма).

Однако необходимо отметить, что данные методологии не адаптированы к специфике отечественной деловой среды.



Если еще лет 10 назад, в отсутствие конкурентной среды, создать свое дело и успешно реализовывать различные коммерческие проекты, было достаточно легко, а успех бизнеса в больших кругах зависел от наличия связей в определенных кругах и размера стартового капитала. Сегодня организация бизнеса требует системного и профессионального подхода. Один из этапов данного процесса это разработка бизнес-плана, что является едва ли не основным, так как уже на этапе составления бизнес-плана специалист способен увидеть перспективы и сложности, с которыми может столкнуться новый коммерческий проект. Так что написание бизнес-плана — важный и ответственный шаг, недооценивать который нельзя.

По статистике, 75% всех новых начинаний в бизнесе терпят крах в течение первых нескольких лет, одной из причин является отсутствие бизнес-плана.

Бизнес план, как и любой другой план в бизнесе, необходим для более глубокого понимания бизнес процессов, планирования основных направлений развития бизнеса, оценки потенциальных рисков и более эффективного управления предприятием. Кроме того, часто бизнес-план нужен для получения кредита в банке либо получения финансовых средств от инвестора.

Бизнес-планирование - это универсальный инструмент прогнозирования будущего. Бизнес-планирование способствует выработке целей организации, способов достижения этих целей, минимизации рисков бизнеса, и мотивированию команды.

Бизнес-план необходим не только инвестору в процессе принятия решения о выделении финансирования, но и, прежде всего, самому инициатору проекта, для которого он должен стать своеобразным руководством к действию.

Бизнес-план составляется для внутренних и внешних целей.

Внешние цели, для которых составляется бизнес-план - обоснование необходимости привлечения дополнительных инвестиций или заемных средств, демонстрация имеющихся у фирмы возможностей и привлечение внимания со стороны инвесторов и банка, убеждение их в достаточном уровне эффективности инвестиционного проекта и высоком уровне менеджмента предприятия.

Каждый инвестор хочет оценить выгодность инвестирования в предлагаемый инвестиционный проект и оценить соотношение возможной отдачи от проекта и рискованности вложений, а лучший способ для этого - изучить и проанализировать бизнес-план инвестиционного проекта.

Бизнес-план, по сути - визитная карточка инвестиционного проекта. Он даст инвестору ответ на вопрос, стоит ли вкладывать средства в данный инвестиционный проект и при каких условиях он будет наиболее эффективен при допустимой для инвестора степени риска и верности допущений сделанных разработчиком инвестиционного проекта.

Гораздо более важными для предприятия являются **внутренние цели**, для которых составляется бизнес-план. Внутренние цели - проверка знаний управляющего персонала, понимания ими рыночной среды и реального положения предприятия на рынке. Очень важны достижение понимания инвестором и администрацией предприятия стратегических целей, характеристик, конкурентной среды, слабых и сильных сторон конкретного инвестиционного проекта, его возможной эффективности при заданных условиях.

Таким образом, составив бизнес-план, Вы сделаете предприятие более эффективным и управляемым, сможете с более высокой точностью прогнозировать ситуацию на будущее



Рисунок 1 Цели бизнес-планирования

Бизнес-планы составляются в следующих случаях:

Получение кредита в банке – самый распространенный вариант. Это обусловлено тем, что бизнес-план входит в комплект документов, предоставляемых в банк для рассмотрения вопроса о кредитовании. Бизнес-план предоставляется в банк и должен отвечать требованиям и стандартам оформления конкретного кредитного учреждения. Нередко при предоставлении бизнес-плана одновременно в несколько банков приходится составлять несколько редакций (версий) одного и того же документа.

Получение государственного финансирования - второй популярный случай разработки бизнес-плана. Он составляется при обосновании эффективности государственной поддержки при получении преференций, льгот, субсидий, регистраций в качестве резидентов свободных экономических зон, и т.д. В этом случае бизнес-план должен соответствовать требованиям правил по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов, утвержденных постановлением Министерством экономики Республики Беларусь от 31 августа 2005 г. № 158.

Привлечение инвесторов – основная цель внешнего планирования. Данный тип планирования может заключаться в разработке инвестиционного меморандума и предоставление его заинтересованным инвесторам для принятия решений о финансировании. Затем данные бизнес-плана уточняются и дорабатываются с учетом требования инвестора. В случае привлечения иностранного инвестора бизнес-план в большинстве случаев разрабатывается на основании рекомендаций UNIDO (Организация объединенных наций по промышленному развитию).

Текущее планирование по определению нужно составлять регулярно. На действующих предприятиях бизнес-планы обычно создаются с целью достижения соответствующих стратегических, тактических или оперативных направлений или задач, связанных с дальнейшим развитием производственных или функциональных подразделений, реструктуризацией или расширением организации и т.д. При стабильной и

устойчивой работе предприятия бизнес-план может быть направлен на обновление основных производственных фондов и развитие новых технологий. При значительном спаде производства, имеющем место в переходный период, бизнес-план должен предусматривать поиск новых рынков, расширение сбыта продукции и т.п.

Обоснование инвестиционных проектов предназначено для изучения возможности реализации новых проектов. Бизнес-план инвестиционного проекта предполагает предварительное экономическое обоснование их целесообразности, последующее планирование необходимых затрат на их осуществление и ожидаемых конечных результатов.

Кроме того, бизнес-план имеет две группы пользователей - внутренних (инициатор бизнес-идеи, учредители и персонал фирмы) и внешних (потенциальные инвесторы, кредиторы, партнеры).

В первом случае предприниматель должен убедить себя, что придуманное им дело стоящее, в другом случае - других. Не редко, убеждая других, инициатор бизнес-идеи лучше начинает понимать себя.

В любом случае, при разработке бизнес-плана необходимо учесть и сбалансировать интересы всех участвующих сторон: инициатора бизнес-идеи; разработчика бизнес-плана; потенциальных инвесторов, кредиторов, партнеров, заинтересованных в возврате вкладываемых средств с прибылью; органов власти, определяющих потребности и приоритеты в развитии региона, тех или иных сфер бизнеса; подрядчиков; потребителей.

В Республике Беларусь порядок организации разработки бизнес-плана регламентируется нормативными документами:

1. Правила Министерства экономики Республики Беларусь "Правила подготовки бизнес-планов инвестиционных проектов", утвержденным Постановлением Минэкономики № 158 от 31 августа 2005г.

2. Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 8 августа 2005 г. № 873 «О прогнозах, бизнес-планах развития и бизнес-планах инвестиционных проектов коммерческих организаций, находящихся в ведении или входящих в состав республиканских органов государственного управления, иных государственных организаций, подчиненных правительству Республики Беларусь, облисполкомов и Минского горисполкома» с изменениями и дополнениями,

3. Постановление Правительства от 28 августа 2006 года №1091 "изменений и дополнений в постановление Совета Министров Республики Беларусь от 17 ноября 2004 года №1453".

4. Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 28 октября № 1602 (Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2008 г., 5/28616) <С20801602>

5. Рекомендации по разработке прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет и бизнес-планов развития на год, утвержденными Постановлением Министерства экономики РБ от 30 октября 2006 г. № 186.

6. Рекомендации по разработке бизнес-планов, утвержденным отраслевым органом государственного управления.

Особенности отечественного бизнес-планирования. В Беларуси сложно найти достоверную информацию, необходимую для оценки и анализа того или иного рынка. Поэтому маркетинговая составляющая отечественных бизнес-планов, в большинстве случаев, проработана слабо. Кроме того, множество компаний занимается бизнес-планированием от случая к случаю или в «пожарном» порядке, когда необходимо получить кредит. Планы развития по определению нужно составлять регулярно, к сожалению, этим в Беларуси занимается небольшой процент частных компаний. Государственные предприятия обязаны ежегодно предоставлять планы текущего и перспективного развития вышестоящим организациям.

Еще лет пять назад в Беларуси не было никаких регламентов по бизнес-планированию. В настоящее время начала появляться нормативная база, все больше компаний осуществляет регулярное планирование своей деятельности, растет качество подготовки бизнес-планов.

В Беларуси порядок разработки бизнес-планов определяется Рекомендациями по разработке бизнес-планов коммерческих организаций, которые устанавливают основные подходы к составлению бизнес-планов развития предприятий, выделяют ключевые этапы и последовательность проведения исследований, определяют единые подходы к составу, содержанию и оформлению бизнес-планов. Эти Рекомендации предназначены для обеспечения методологического и методического единства при разработке бизнес-планов предприятий.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение понятию «планирование» и определите его сущность.
2. Какие основные типы планов Вы можете назвать? Охарактеризуйте их.
3. Какими принципами необходимо руководствоваться для осуществления эффективного планирования?
4. Каково содержание принципов планирования?
5. В чем суть перспективного и оперативного планирования?
6. Каковы особенности перспективного и оперативного планирования? В чем их отличия?
7. Почему миссия организации является основой ее существования?
8. Назначение и сущность бизнес-планов, их классификация и назначение?
9. Какие особенности бизнес-планирования в Республике Беларусь?

9 Теория и практика подготовки и принятия управленческих решений

Проблемы и решения. Рациональность решения. Поведенческие модели принятия решений. Рациональная организация процесса принятия решения. Подходы к участию в принятии решений. Факторы, оказывающие влияние на принятие решений. Основные требования, предъявляемые к решению. Методы и методики, используемые в процессе принятия решений. Схема процесса принятия управленческих решений. Модели принятия решений в условиях неопределенности.

Количественный подход: роль информационных технологий применения экономико-математических методов, на развитие в менеджменте. Оценка эффективности принятых решений.

В процессе хозяйственно-финансовой деятельности организаций постоянно возникают ситуации, когда имеет место необходимость выбора одного из нескольких возможных вариантов действия. В итоге такого выбора появляется определенное решение.

В условиях рыночной экономики существует высокая степень неопределенности экономического поведения субъектов рынка. Поэтому здесь большую роль играют методы перспективного анализа, позволяющие принимать управленческие решения на основе оценки возможных в будущем ситуаций и выбора из нескольких альтернативных вариантов решений. Разработка и осуществление эффективных управленческих решений является важнейшей предпосылкой обеспечения конкурентоспособности продукции организации и самой организации на рынке, а также создания оптимальной структуры

организации, осуществления обоснованной кадровой политики и рационализации других сторон деятельности организации.

Выбор **правильного и эффективного управленческого решения** представляет собой результат комплексного использования экономического, организационного, правового, технического, информационного, логического, математического, психологического и других аспектов.

Таким образом, управленческие решения представляют собой способ постоянного воздействия управляющей подсистемы на управляемую подсистему, то есть субъекта управления на объект управления. Это воздействие в конечном итоге приводит к достижению намеченных целей.

Исходя из вышесказанного, можно дать следующее определение управленческого решения.

Управленческое решение в организации представляет собой акт субъекта управления (руководителя организации или группы руководящих лиц), направленный на выбор из нескольких альтернативных вариантов развития организации одного варианта, обеспечивающего достижение намеченных целей с наименьшими издержками.

Все управленческие решения можно подразделить на два вида:

- *традиционные* решения, ранее неоднократно имевшие место; в этом случае следует выбрать один из уже имеющихся альтернативных вариантов;
- *нетрадиционные*, нестандартные управленческие решения; их выработка связана с поиском новых альтернативных вариантов.

В связи с этим традиционные, типичные, повторяющиеся управленческие решения могут быть формализованы, то есть могут приниматься и осуществляться по заранее определенному алгоритму. Следовательно, **формализованное управленческое решение** представляет собой результат выполнения заранее установленной последовательности действий. К примеру, когда составляется график ремонта машин и оборудования, исходит из норматива, который определяет соотношение между количеством оборудования и количеством ремонтных рабочих. Так, если в механическом цехе данной организации работает сто единиц оборудования, а норматив его обслуживания — 10 единиц в расчете на одного ремонтного рабочего, то в данном цехе следует содержать десять ремонтных рабочих. Далее, если решается вопрос об инвестировании средств в ценные бумаги, то делается выбор отдельных их видов исходя из того, какие ценные бумаги дают возможность получать максимальную прибыль в расчете на вложенный капитал.

В результате формализации принятия решений возрастает уровень эффективности управления за счет снижения вероятности допущения ошибки, а также за счет экономии времени, так как нет необходимости начиная с нуля разрабатывать данное решение.

Вследствие этого руководство организации старается формализовать управленческие решения на случай тех ситуаций, которые систематически повторяются в деятельности данной организации. Формализация управленческих решений заключается в разработке определенных правил, инструкций, нормативов, позволяющих принять и осуществить грамотное управленческое решение.

Наряду с повторяющимися, встречаются и нетипичные, не встречавшиеся ранее ситуации, не поддающиеся формализованному решению.

Большинство же управленческих решений находится между этими двумя видами, что дает возможность при принятии этих решений использовать как формализованные методы, так и собственную инициативу разработчиков этих решений.

Качество и эффективность управленческих решений определяются степенью обоснованности методологии решения проблем, а именно подходов, принципов и методов.

Анализ экономического управления организациями дает возможность определить необходимость применения следующих подходов:

- системного;

- комплексного;
- интеграционного;
- маркетингового;
- функционального;
- динамического;
- воспроизводственного;
- процессного;
- нормативного;
- количественного (математического);
- административного;
- поведенческого;
- ситуационного.

Любой из этих подходов выражает одно из направлений управленческого процесса. Дадим их краткую характеристику.

Системный подход управления предполагает, что любая система или объект рассматривается как совокупность взаимосвязанных компонентов, имеющая выход, то есть цель, вход, связь с внешней средой, обратную связь. В подобной системе "вход" трансформируется в "выход".

В условиях использования комплексного подхода управления предприятием необходимо принимать во внимание технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические, политические, демографические направления управления, а также их взаимосвязи. Если хотя бы одно из этих направлений не принимается во внимание, то полноценного решения данной проблемы достигнуто не будет. К сожалению, комплексного подхода в действительности, как правило, не соблюдается. Так, в условиях сооружения новых предприятий и организаций решение социальных проблем зачастую откладывается. Это задерживает ввод данного объекта в эксплуатацию либо обуславливает его частичное использование. Можно привести и другие примеры. Так, в процессе проектирования нового оборудования недостаточно внимания уделяется его экологичности, что приводит к неконкурентоспособности этого оборудования.

Интеграционный подход управления предполагает изучение и усиление взаимосвязей между отдельными подсистемами и элементами системы управления, а также между стадиями жизненного цикла объекта управления, между отдельными уровнями управления по вертикали, и, наконец, между отдельными субъектами управления по горизонтали.

Маркетинговый подход управления предусматривает ориентацию управляющей подсистемы на потребителя в условиях решения любых задач. Основными критериями маркетингового подхода являются:

- повышение качества объекта управления в соответствии с требованиями потребителей;
- экономия средств у потребителя за счет повышения качества;
- экономия ресурсов в собственном производстве за счет факторов масштаба производства, научно-технического прогресса, а также применения научно обоснованной системы управления.

Функциональный подход управления предприятием состоит в том, что любая потребность рассматривается как совокупность функций, которые следует осуществить для ее удовлетворения. После определения функций создаются несколько альтернативных объектов с целью осуществления этих функций. Затем, выбирается один из этих объектов, требующий минимума совокупных затрат в течение жизненного цикла данного объекта в расчете на единицу его полезного эффекта.

Сушность динамического подхода управления заключается в том, что при его применении объект управления рассматривается в его диалектическом развитии, в его

причинно-следственных связях. Здесь проводится последующий ретроспективный анализ за 5-10 и более прошедших лет, а также перспективный (прогнозный) анализ.

Воспроизводственный подход управления предприятием ориентируется на постоянное возобновление производства данного вида продукции с целью удовлетворения потребностей рынка. При этом данный вид продукции должен иметь меньшие совокупные затраты на единицу полезного эффекта, чем лучший аналогичный товар на данном рынке. Основными элементами воспроизводственного подхода являются следующие:

- использование опережающей базы сравнения при планировании обновления данного вида продукции;
- экономия суммы прошлого, живого и будущего труда в течение жизненного цикла данного вида продукции в расчете на единицу ее полезного эффекта;
- рассмотрение во взаимосвязи выпускаемой, проектируемой и перспективной моделей данного вида продукции;
- пропорциональное по количеству воспроизводство элементов внешней среды (в основном макросреды данной страны и инфраструктуры данного региона);
- интеграция науки и производства в крупных организациях.

Процессный подход управления организацией рассматривает управленческие функции в их взаимосвязи. Процесс управления представляет собой общую сумму всех функций, то есть он является серией непрерывных взаимосвязанных действий.

Нормативный подход управления состоит в установлении нормативов управления по всем его подсистемам. Эти нормативы следует определять по важнейшим элементам:

- целевой подсистемы (она охватывает показатели качества и ресурсоемкости продукции, параметры рынка, показатели организационно-технического уровня производства, показатели социального развития коллектива организации, показатели охраны окружающей среды);
- функциональной подсистемы (нормативы качества планов, организованности системы управления, нормативы качества учета и контроля, нормативы стимулирования высококачественного труда);
- обеспечивающей подсистемы (нормативы обеспеченности работников, а также отдельных подразделений организации всем необходимым для успешной работы, для выполнения стоящих перед ними задач, нормативы эффективности использования отдельных видов ресурсов в целом по организации). Перечисленные нормативы должны отвечать требованиям комплексности, эффективности, перспективности. Что касается нормативов функционирования элементов внешней среды, то этими нормативами организация не управляет, однако, она должна располагать банком этих нормативов и строго соблюдать их, в особенности правовые и экологические нормативы. Организация должна также принимать участие в формировании и развитии системы нормативов внешней среды.

Сущность **количественного подхода** управления состоит в переходе от качественных оценок к количественным при помощи математических и статистических методов, инженерных расчетов, экспертных оценок, балльной системы и др.

Административный (директивный) подход к управлению предприятием предполагает регламентацию функций, прав, обязанностей, нормативов затрат к качеству.

Главной задачей **поведенческого подхода** управления организацией является повышение эффективности деятельности организации за счет улучшения использования ее трудовых ресурсов. Использование науки о поведении содействует повышению эффективности деятельности как отдельно взятых работников, так и организации в целом. Дело в том, что в результате применения науки о поведении к управлению организацией осуществляется оказание помощи отдельным работникам в осознании их возможностей и творческих способностей, что в конечном итоге приводит к повышению эффективности деятельности организации.

Сущность ситуационного подхода к управлению предприятием заключается в том, что степень пригодности отдельных методов управления определяется конкретной ситуацией. Так как существует множество факторов, влияющих на деятельность организации, как внутри нее, так и внешних, то нельзя найти какой-то единственный наилучший способ управления. Эффективным в данной конкретной ситуации будет являться тот метод, который в наибольшей степени соответствует сложившейся ситуации.

Таковы основные подходы, определяющие качество и эффективность управленческих решений.

ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Организация процесса разработки управленческого решения — это сложный комплекс работ. Рассмотрим основные этапы разработки управленческих решений.

Первый этап — это получение информации о ситуации. Данная информация должна быть полной и достоверной. Неполная или недостоверная информация может обуславливать принятие ошибочных либо малоэффективных решений. Чтобы полнее представить ситуацию используют не только количественную, но и качественную информацию.

Второй этап — определение целей. Лишь после их определения этих целей определяются факторы, механизмы, закономерности, ресурсы, оказывающие влияние на развитие данной ситуации. Значительную роль здесь играет выявление приоритетности целей, так как в процессе управления всегда производится выбор каких-либо целей.

Третий этап — разработка оценочной системы. На стадии принятия управленческого решения необходимо адекватно оценивать данную ситуацию, ее различные стороны. Все это необходимо учитывать в процессе принятия решений, приводящих к успеху.

Четвертый этап — это анализ ситуации. Если имеется необходимая информация о данной ситуации и об определенной цели, к достижению которой стремится организация, то следует приступить к анализу ситуации. Целью такого анализа является установление факторов, влияющих на развитие данной ситуации.

Пятый этап — это диагностика ситуации. Необходимо определить важнейшие проблемы, на которые следует в первую очередь обратить внимание в условиях целенаправленного управления процессами. Нужно также исследовать характер влияния этих проблем на рассматриваемые процессы. В этом и заключаются задачи диагностики ситуации.

Достижение целей, имеющихся у организации, постоянно требует целенаправленных воздействий. Это необходимо для обеспечения развития данной ситуации в направлении, которое является желательным для данной организации.

Следует иметь в виду, что адекватная диагностика ситуации в значительной мере обеспечивает принятие эффективных управленческих решений.

Шестой этап — это разработка прогноза развития ситуации. Нельзя управлять организацией, не прогнозируя течение развития событий. Поэтому важнейшую роль в процессе принятия решений играют вопросы, связанные с оценкой ожидаемого развития анализируемых ситуаций, а также ожидаемых результатов осуществления различных альтернативных вариантов управленческих решений.

На седьмом этапе осуществляется генерирование альтернативных вариантов управленческих решений. В этом процессе необходимо полностью использовать информацию о ситуации принятия решения, а также результаты анализа и оценки данной ситуации, результаты ее диагностики и прогноза развития ситуации при различных возможных направлениях развития событий.

Восьмой этап включает в себя отбор вариантов управленческих воздействий.

После разработки альтернативных вариантов управленческих воздействий, имеющих форму определенных идей, концепций, технологической последовательности действий, а также возможных способов осуществления различных вариантов решений,

необходимо проведение их предварительного анализа для выбраковки нежизнеспособных, неконкурентоспособных, а также малоэффективных вариантов.

Девятый этап — предполагает разработку сценариев развития ситуации.

Важнейшей задачей в процессе разработки сценариев является установление факторов, характеризующих данную ситуацию и тенденции ее развития. Кроме того, одной из основных задач здесь является определение альтернативных вариантов изменения ситуации и тенденций ее изменения во времени, а также определение вероятных альтернативных вариантов ожидаемых изменений ситуации в условиях наличия управляющих воздействий, а также в условиях их отсутствия.

Анализ ряда альтернативных вариантов развития ситуации способствует принятию наиболее эффективных управленческих решений, так как этот анализ является наиболее информационно емким.

На десятом этапе осуществляется экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий.

Экспертиза, дающая сравнительную оценку альтернативных вариантов управляющих воздействий, во-первых, характеризует степень реализуемости этих воздействий, а также возможность достижения с их помощью определенных целей, и во-вторых, дает возможность осуществить ранжирование управляющих воздействий с использованием имеющейся оценочной системы в соответствии с различным уровнем ожидаемого достижения цели, необходимыми затратами трудовых, материальных и финансовых ресурсов, а также в соответствии с наиболее вероятными сценариями развития данной ситуации.

Одиннадцатый этап — это этап коллективной экспертной оценки. Если принимаются важные управленческие решения, то следует использовать коллективные экспертизы, которые обеспечивают наибольшую обоснованность и эффективность принимаемых решений.

Тринадцатый этап — этап разработки плана действий. На этом этапе намечаются определенные организационно-технические мероприятия, направленные на осуществление принятого управленческого решения. На четырнадцатом этапе производится контроль осуществления разработанного плана. Ход осуществления плана должен систематически контролироваться, а имеющие место изменения условий либо отклонения в процессе выполнения плана следует систематически анализировать.

На заключительном, пятнадцатом этапе разработки управленческих решений осуществляется анализ результатов развития данной ситуации после управленческих воздействий. Здесь выполненный план управленческих воздействий подвергается тщательному анализу для оценки эффективности принятых управленческих решений и их осуществления.

Анализ результатов управленческих воздействий, наряду с прогнозированием будущего может являться основанием для уточненной оценки возможностей данной организации.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И МЕТОДЫ ИХ АНАЛИЗА

Принятие управленческого решения, по существу, является промежуточной фазой между управленческим решением и управленческим воздействием. Исходя из этого, эффективность управленческих решений следует охарактеризовать как совокупность эффективности разработки управленческих решений и эффективности осуществления этих управленческих решений.

Эффективность — это результативность производства, труда или управления. Рассчитывается большое количество частных показателей экономической эффективности деятельности коллектива организации (всего таких показателей существует более шестидесяти).

К этим показателям относятся рентабельность, оборачиваемость оборотных средств, фондотдача, фондоемкость, окупаемость капитальных вложений, производительность труда, соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы, и др.

Можно оценивать как эффективность деятельности аппарата управления данной организации в целом, так и эффективность отдельных управленческих решений. Также объемные показатели, а также удельные качественные показатели. Здесь эффективность организационно-технических мероприятий, осуществленных в соответствии с принятым управленческим решением, выражается путем соизмерения затрат по этим мероприятиям и результатов, полученных вследствие их проведения.

При оценке эффективности управленческих мероприятий может быть использовано понятие совокупного экономического эффекта, поскольку в составе полученных результатов имеется определенный трудовой вклад членов коллектива организации, имеющих различные профессии.

Организации ориентируются, с одной стороны на необходимость удовлетворения требований потребителей их продукции (работ, услуг), а с другой стороны — на улучшение экономических показателей своей хозяйственно-финансовой деятельности. Вследствие этого при оценке эффективности управленческих решений необходимо учитывать как социальный, так и экономический аспекты эффективности.

Рассмотрим порядок оценки эффективности управленческих решений на примере торговой организации.

Для того чтобы правильно определить эффективность управленческих решений, необходимо осуществлять раздельный учет доходов и расходов торговой организации в разрезе отдельных товарных групп. Однако на практике ведение такого учета очень сложно. Вследствие этого целесообразно использовать при анализе так называемые удельные качественные показатели, а именно прибыль в расчете на 1 млн. рублей товарооборота, а также издержки обращения в расчете на 1 млн. рублей товарных запасов.

Эффективность управленческих решений в торговой организации проявляется ускорением оборачиваемости товаров, уменьшением суммы товарных запасов.

Окончательный же финансово-экономический результат исполнения управленческих решений находит проявление в увеличении доходов торговой организации и в уменьшении ее расходов.

Экономическая эффективность

Определение экономической эффективности управленческих решений, в результате исполнения которых возрос товарооборот, и, следовательно, увеличилась прибыль, можно осуществить по следующей формуле:

$$\text{Эф} = \text{П} * \text{T} = \text{П} * (\text{Tф} - \text{Tпл}),$$

• Эф — экономическая эффективность (в тыс. рублей);

• П — прибыль в расчете на 1 млн. рублей товарооборота (в тыс. рублей);

• Т — прирост величины товарооборота (в млн. рублей);

• Тф — фактический товарооборот, который имеет место после внедрения данного управленческого решения;

• Тпл — плановый товарооборот (или товарооборот за сопоставимый период до внедрения данного управленческого решения).

В рассматриваемом примере экономическая эффективность принятия и исполнения управленческого решения выражается в снижении величины издержек обращения (расходов на продажу, или коммерческих расходов), приходящейся на остаток товаров. Это приводит к увеличению суммы полученной прибыли. Эта эффективность может быть определена по следующей формуле:

$$\text{Эф} = \text{ИО} * \text{З} = \text{ИО} * (\text{З}_2 - \text{З}_1).$$

- Эф — экономическая эффективность данного управленческого мероприятия (в тыс. рублей);
- ИО — величина издержек обращения, приходящаяся на 1 млн. рублей товарных запасов (в тыс. рублей);
- З — размер изменения (уменьшения) товарных запасов (млн., рублей);
- З₁ — величина товарных запасов до проведения в жизнь управленческого решения (мероприятия) (млн. рублей);
- З₂ — величина запасов товаров после внедрения данного управленческого решения.

Кроме того, экономическая эффективность осуществленного управленческого решения сказалась на ускорении товарооборачиваемости. Это влияние можно определить по следующей формуле:

$$\text{Эф} = \text{Ио} * \text{Об} = \text{Ио} (\text{Об ф} - \text{Об пл}).$$

- Эф — экономическая эффективность управленческого решения (тыс. рублей);
- Ио — одновременная величина издержек обращения (тыс. рублей);
- Об — ускорение оборачиваемости товаров (в днях);
- Об пл — оборачиваемость товаров до внедрения управленческого решения (в днях);
- Об ф — оборачиваемость товаров после внедрения управленческого решения (в днях).

Методы анализа управленческих решений

Рассмотрим порядок применения основных методов и приемов анализа при оценке эффективности принятия и исполнения управленческих решений.

Метод сравнения дает возможность оценить деятельность организации, выявить отклонения фактических значений показателей от базисных величин, установить причины этих отклонений и найти резервы дальнейшего улучшения деятельности организации.

Индексный метод используется при анализе сложных явлений, отдельные элементы которых измерить нельзя. В качестве относительных показателей индексы необходимы для оценки степени выполнения плановых заданий, а также для определения динамики различных явлений и процессов.

Этот метод дает возможность осуществить разложение обобщающего показателя по факторам абсолютных и относительных отклонений.

Балансовый метод заключается в сопоставлении взаимосвязанных показателей деятельности организации для выявления влияния отдельных факторов, а также для поиска резервов улучшения деятельности организации. При этом взаимосвязь между отдельными показателями выражается в виде равенства итогов, полученных вследствие определенных сопоставлений.

Метод элиминирования, являющийся обобщением методов индексного балансового и цепных подстановок, дает возможность выделить влияние отдельно взятого фактора на обобщающий показатель деятельности организации, исходя из предположения, что остальные факторы действовали при прочих равных условиях, т.е. так, как предполагалось по плану.

Графический метод представляет собой способ наглядной иллюстрации деятельности организации, а также способ определения ряда показателей и способ оформления результатов проведенного анализа.

Функционально-стоимостный анализ (ФСА) представляет собой метод системного исследования, применяемого в соответствии с назначением изучаемого объекта (процессы, изделия) с целью повышения полезного эффекта, то есть отдачи на единицу совокупных затрат за жизненный цикл объекта.

Важнейшая черта функционально-стоимостного анализа состоит в установлении целесообразности перечня функций, которые должен выполнять проектируемый объект в

определенных конкретных условиях, или в проверке необходимости функций уже существующего объекта.

Экономико-математические методы анализа используются с целью выбора оптимальных вариантов, определяющих управленческие решения в существующих или планируемых экономических условиях.

С помощью экономико-математических методов анализа могут решаться следующие задачи:

- оценка плана по производству продукции, разработанного с применением экономико-математических методов;
- оптимизация производственной программы, ее распределения между цехами и отдельными видами оборудования;
- оптимизация распределения имеющихся производственных ресурсов, расхода материалов, а также оптимизация норм и нормативов запасов и расхода этих ресурсов;
- оптимизация уровня унификации отдельных составляющих частей изделия, а также средств технологического оснащения;
- определение оптимальных размеров организации в целом, а также отдельных цехов и производственных участков;
- установление оптимального ассортимента выпускаемой продукции;
- определение наиболее рациональных маршрутов внутризаводского транспорта;
- определение наиболее рациональных сроков эксплуатации оборудования и проведения его ремонтов;
- сравнительный анализ экономической эффективности использования единицы вида ресурсов с точки зрения оптимального варианта управленческого решения;
- определение возможных внутрипроизводственных потерь в связи с принятием и исполнением оптимального решения.

Подведем итоги этой главы. Эффективность функционирования организации в очень значительной степени зависит от качества управленческих решений. Это обуславливает важность овладения всеми ответственными работниками управленческого аппарата, и прежде всего руководителями организаций теоретическими знаниями и практическими навыками разработки и внедрения оптимальных управленческих решений.

Разработка и принятие управленческого решения — это, как правило, выбор одного из нескольких альтернативных вариантов. Необходимость принятия управленческих решений обуславливается сознательным и целенаправленным характером человеческой деятельности. Эта необходимость возникает на всех этапах процесса управления и составляет часть любой функции менеджмента.

Характер принимаемых управленческих решений находится под очень большим влиянием полноты и достоверности информации, имеющейся по данной ситуации. Исходя из этого, управленческие решения могут приниматься как в условиях определенности (детерминированные решения), так и в условиях риска или неопределенности (вероятностные решения).

Процесс принятия управленческих решений — это циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем данной организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернативных вариантов и выборе из них наилучшего варианта, а затем — осуществлении выбранного управленческого решения.

Практика подготовки и исполнения управленческих решений дает многочисленные примеры погрешностей на всех уровнях управления экономикой. Это является следствием действия многих причин, так как развитие экономики складывается из большого количества различных ситуаций, требующих своего разрешения.

Важнейшее место среди причин принятия и внедрения малоэффективных управленческих решений занимает незнание или несоблюдение технологии их разработки и организации их выполнения.

Важную роль призван играть кибернетический подход к разработке управленческих решений, который получил известность в качестве теории принятия решений. Он основывается на широком использовании математического аппарата и современной вычислительной техники.

Вопросы для самоконтроля

1. Сформулируйте основные требования, предъявляемые к управленческим решениям
2. Назовите основные этапы процесса принятия управленческого решения.
3. Какие решения принимаются менеджерами разных уровней в организации?
4. Какие достоинства и недостатки у управленческих решений, принимаемых индивидуально?
5. Какие достоинства и недостатки у управленческих решений, принимаемых коллективно (в группе)?
6. Перечислите методы принятия управленческих решений. Дайте им характеристику
7. В чем суть метода номинальной групповой техники? Какова его особенность?
8. Какие преимущества у метода Дельфы?
9. Каким образом осуществляется метод «мозговой атаки»?
10. Для чего нужен контроль за выполнением решения?

10 Теория лидерства и стили руководства

Понятие и содержание власти. Источники власти. Полномочия и власть. Авторитет. Доверие. Лидерство. Отношения управления менеджера и лидера. Делегирование, ответственность и полномочия. Делегирование полномочий как децентрализация управления, средство экономии времени менеджера, форма мотивации подчиненных, форма объединения индивидуальных интересов вокруг общей цели. Признаки недостаточного делегирования; ошибки и искажения делегирования. Процедуры делегирования полномочий.

Содержание и цикличность типов отношений управления. Отношения управления в хозяйственных системах. Теории лидерства. Одномерные теории лидерства. Личные качества лидера. Стили руководства.

Теория великих людей Р. Стоддила. Поведенческие теории лидерства: теория Р. Лайкерта, управленческая решетка Блейка-Мутона. Ситуационные теории лидерства: теория Фидлера, Теория жизненного цикла Херши-Бланиара, Теория «Путь-цель». Теория группового лидерства Дж. Адаира. Транзакционный и трансформационный подходы к лидерству.

Стиль руководства во многом связан с понятием власти, т. е. с возможностью и способностью оказывать влияние на сознание и поведение людей с помощью воли, права, авторитета.

Сущность власти определяется тем, как влияющий может удовлетворить какую-либо потребность того, над кем имеет власть.

Власть может принимать разнообразные формы. В связи с этим выделяют: власть, основанную на принуждении; власть, основанную на вознаграждении; экспертную власть; эталонную власть; законную власть.

Лидерство - это средство (способ поведения), с помощью которого руководитель влияет на поведение других людей, заставляя их вести себя определенным образом. Под лидером понимают лицо, эффективно осуществляющее формальное и неформальное руководство. В основе лидерства находится влияние. Влияние может быть оказано через просьбу, пожелание, распоряжение, приказ, мнение, идею. Другими словами, используется власть - возможность влияния на поведение других. Обладая полномочиями, но не имея власти, руководитель не может эффективно управлять.

В теории управления используются три подхода к определению эффективности лидерства: с позиции личных качеств, поведенческий и ситуационный подход. Но нельзя забывать и о других факторах.

Проблема власти, в свою очередь сказывается на стилях руководства и их сравнительной эффективности.

Стиль руководства - типичная для руководителя система приемов деятельности способов, методов и форм воздействия, используемая в работе с людьми.

Выделяют следующие стили управления:

Авторитарный, который характеризуется максимальным сосредоточением всей полноты властных полномочий у руководителя и устранением других членов группы от решения основных вопросов управления. Способ принятия решений: лично руководителем.

Демократический стиль характеризуется учетом мнения членов организации при решении основных проблем, отсутствием навязывания руководителем своей воли. Способ принятия решений: с учетом предложений подчиненных.

Либеральный стиль характеризуется предоставлением подчиненным максимальной свободы в выборе рабочих задач и контроля своей работы, слабым использованием властных полномочий и низкой мерой организационного влияния руководителя. Способ принятия решений: одобрение, согласие с мнением подчиненных.

У каждого руководителя в зависимости от особенностей его личности прослеживается тяготение к конкретному стилю управления.

Делегирование, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Ответственность представляет собой обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное решение.

Под обязательством понимается ожидание от индивида выполнения конкретных рабочих требований, когда он занимает определенную должность в организации. Ответственность означает, что работник отвечает за результаты выполнения задачи перед тем, кто передает ему полномочия.

Делегирование реализуется только в случае принятии полномочий, ответственность не может быть делегирована.

Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, а не индивиду, который занимает ее в данный момент.

Полномочия определяются как делегирование, ограниченное, присущее данной должности право использовать ресурсы организации. В отличие от этого власть представляет собой реальную способность действовать или возможность влиять на ситуацию.

Линейные полномочия - это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным.

В некоторых ситуациях линейные полномочия не могут обеспечить потребности организации, тогда на временной или постоянной основе создается административный

аппарат. К широко распространенным типам аппарата относятся: консультативный, обслуживающий и личный. На практике редко можно провести между ними границу.

Аппаратные (штабные) полномочия помогают организациям использовать специалистов без нарушения принципов единоначалия. Штабные полномочия включают рекомендательные полномочия, обязательные согласования, параллельные и функциональные полномочия.

Норма управляемости – это количество работников, которые непосредственно подчиняются данному руководителю.

Лидерство – способность оказывать влияние на отдельные личности, группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

Теория лидерских качеств: Ральф Стогдилл. Теория лидерских качеств является наиболее ранним подходом в изучении и объяснении лидерства. Первые исследователи пытались выявить те качества, которые отличают "великих людей" от масс. Исследователи верили, что существует какой-то определенный набор качеств, отличающий их от нелидеров. Ученые пытались определить эти качества, измерять их и использовать для выявления лидеров.

Концепция лидерского поведения; Три стиля руководства Курта Левина. Теория "Х" и "У" МакГрегора. Четыре системы Лайкерта и исследования Мичиганского университета. Четырехмерная матрица стилей лидерства. Управленческая сетка Блейка и Мутона.

Важный вклад поведенческого подхода в теорию лидерства заключается в том, что он помог провести анализ и составить классификацию стилей руководства, т.е. того, как руководитель ведет себя со своими подчиненными.

Стиль руководства – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации.

Ситуационные подходы к лидерству: Ситуационная модель руководства Фидлера. Подход Митчела и Хауса "путь-цель". Теория жизненного цикла Херси и Бланшара. Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона.

Неспособность более ранних исследователей найти постоянную зависимость между стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью явилась ярким показателем того, что во всех случаях действуют один или более дополнительных факторов. Чтобы найти эти факторы, теоретики стали обращать внимание не только на руководителя и исполнителя, а на всю ситуацию в целом.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем различие между управлением и лидерством?
2. Как соотносятся между собой власть, влияние и лидерство?
3. В чем особенность одномерных стилей руководства?
4. Объясните сущность теории «Х» и теории «У» Дугласа МакГрегора.
5. Какие стили руководства выделил Фред Фидлер?
6. Какую модель предложили Р. Хаус и Т. Митчелл?
7. В чем суть ситуационной теории Херси и Бланшарда?
8. Существует ли на Ваш взгляд универсальный стиль руководства, подходящий к любым ситуациям возникающих в организации?
9. Выявите сходства и различия в стилях и методах управления
10. Сравните различные стили управления в рамках управленческой решетки ГРИД

II Управленческие компетенции, управление личностью и управление группой: формирование управленческих команд. Культура управления, этика менеджмента и «самоменеджмент»

Классификация компетенций Основные понятия менеджмента знаний. Функции управления знаниями. Интеллектуальные ресурсы организации. Компетентность и управление знаниями.

Методы управления знаниями сотрудника. Проблемы и процессы создания организационных знаний. Управление знаниями и выживаемость предприятия.

Деловая этика. Восприятие обществом деловой этики и социальной ответственности за XX столетие. Парадигма четырех уровней ответственности: экономическая, правовая, этическая, социальная ответственность.

Четыре уровня в системе регулирования деловой этики: этические принципы (императивы); нормативные акты; коллективы сотрудников компании; индивидуальные мотивы сотрудников компании, побуждающие их к моральной деятельности, которая утверждает идеалы добра и подчинена чувству долга.

Меры по повышению этичности сотрудников: Разработка этических нормативов, Создание комитетов по этике, Проведение социальных ревизий, Обучение сотрудников этичному поведению, Личный пример руководителя.

Моральные обязательства руководителя. Функции морального авторитета. «Этический кодекс предпринимателя».

Компетенции профессионализма менеджера: системность мышления, умение решать проблемы, умение работать с людьми, компетентность в специфике управляемой системы.

Построение классификации компетенций обусловлено необходимостью получить информацию об однородных группировках компетенций, чтобы в дальнейшем, с одной стороны, иметь представления о тех знаниях, навыках и умениях, которыми работник должен обладать для реализации ключевой компетенции организации, и построить *профиль стратегических компетенций*. С другой стороны, присвоив каждой из компетентностных групп соответствующий ранг и определив ее весомость относительно других, – определить качество связи между составляющими ключевых компетенций и отдельными способностями работников, чтобы организация могла достичь этих компетенций.

Приведенные типичные для отдельных предприятий ключевые компетенции не квалифицируются только как чисто технические. Наряду с *технологическими* ключевыми компетенциями (например Sony) выявляются *процессообусловленные* (Porsche, Tupperware), а также другие, *основывающиеся только на продукте* (Honda), или *происходящие из исключительно одной функциональной сферы предприятия* (Wal-Mart).

Ключевые компетенции могут также определяться *отдельными производственными сферами, цехами*.

Каждый сотрудник должен помимо методических «твердых» техник разделенного планирования использовать «мягкие способности» к формированию культуры сетевой работы и доверительности.

Основные *индивидуальные* компетенции работников могут быть разделены на четыре группы: профессиональные, методические, социальные, личностные.

Профессиональные компетенции – это знания, которые работник получил и может предоставить в распоряжение предприятия.

Методические компетенции – это все технологии, которые способствуют использованию знания, полученного через профессиональную компетенцию.

Социальные компетенции – все ценностно-необходимые, не обусловленные работой выражения мнений по отношению к другим работникам.

Личностные компетенции (или самокомпетенции) охватывают такие составляющие, как саморефлексия, самоконтроль, мотивация и эмпатия. Называемые «элементами эмоциональной интеллигентности» они, по оценкам специалистов, для хозяйственной успешности предприятия важны так же, как профессиональные или методические компетенции. Наряду с психическими характеристиками к ним могут быть отнесены физические, например сопротивляемость стрессам, выносливость.

В зависимости от уровня работников, назначаемых для решения задач, классификации в своих структурных элементах и характеристиках должны становиться адресно-направленными.

На ряде предприятий помимо приведенных вариантов классификаций или наряду с ними формируют такие группы, как интеллектуальные, ситуативные и другие компетенции.

Существуют также классификации, подразделяющие компетенции на актуальные и перспективные.

В организации может составляться каталог компетенций, который служит для разработки профиля и портрета компетенций конкретной профессии (должности). Помимо горизонталей компетенций разрабатываются также их вертикали.

Например, четырехступенчатый вариант иерархии компетенций, используемый на западногерманском автомобильном предприятии BMW, включает следующие уровни компетенций:

- 1) основные компетенции;
- 2) расширенные компетенции;
- 3) фундаментальные (глубокие) компетенции;
- 4) экспертные компетенции.

Знания – это продукт осознанной или неосознанной переработки информации, позволяющей целенаправленно получать желаемый результат, как материальные, так и нематериальные. В плане антологии обычно различают 4 уровня знаний: *индивидуальные, групповые, организационные, межорганизационные*. *Индивидуальные и личные знания* – это исходный уровень для формирования всех остальных групп знаний. Индивидуальные знания формируются в результате воспитания, обучения, образования, размышления, приобретение индивидуального опыта, социального взаимодействия людей в обществе. *Организационные знания* – это разделяемое сотрудниками организации совокупность принципов, правил, фактов.

Создание знаний обычно происходит в результате взаимодействия явных и неявных знаний Такеучи и Нонака назвали это взаимодействие трансформации знаний. В процессе трансформации знаний происходит его качественное и количественное измерение.

Трансформация знаний: социализация, экстернализация, интернационализация комбинация.

Группа – два или более лица, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждый человек влияет на другого человека, и испытывает на себе его влияние. Различают формальные и неформальные группы.

Формальные группы – это группы созданные по воле руководства. В организации существует три основных типа формальных групп: группы руководителей, производственные группы, комитеты.

Группа руководителей состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, находящихся в зоне его контроля. В данной группе руководитель принимает решения единолично, или выполняет решения вышестоящего начальника.

Производственная (целевая) группа – лица, работающие над выполнением одного задания. Хотя у них есть общий руководитель, эти группы отличаются от командных групп

тем, что у них значительно больше самостоятельности в планировании и осуществлении своего труда.

Комитеты – группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания или комплекса заданий. Комитеты могут иметь как линейные, так и штабные полномочия. Иногда комитеты называют советами, комиссиями, целевыми группами.

Комитет будет эффективным, когда все или большая часть факторов диктуют выбор именно этого инструмента. Ниже приводятся ситуации, когда управление с помощью комитетов может быть предпочтительным.

Неформальные группы – это спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенных целей и удовлетворения определенных потребностей. Существование таких групп выходит за рамки производственного процесса. Существует несколько причин присоединения людей к группе:

1. удовлетворение потребности в чувстве принадлежности;
2. удовлетворение потребности в помощи своих коллег;
3. удовлетворение потребности в социальной сплоченности;
4. удовлетворение потребности в общении;
5. удовлетворение потребности в тесном общении и симпатии.

На эффективность работы формальных и неформальных групп влияют одинаковые факторы: Размер групп. Состав или степень сходства личностей. Групповые нормы. Сплоченность. Сопротивление переменам. Конформизм. Конфликтность. Статус членов группы. Роль членов группы.

В общем смысле этика – это набор моральных принципов и ценностей, управляющих поведением человека или группы людей и определяющих положительные и отрицательные оценки их мыслей и действий. Этика связана с внутренними ценностями, а они, в свою очередь, являются частью корпоративной культуры и воздействуют на принимаемые решения, определяют их социальную допустимость в рамках внешней среды. Этическая проблема возникает в том случае, когда действия отдельного человека или организации могут нанести ущерб или, наоборот, принести пользу окружающим.

Все действия человека определяются тремя системами норм. Первая – это система законов, закрепленных в документах норм и ценностей, на страже соблюдения которых стоит судебная система государства. Юридически установлено, что действия организации и ее членов ограничены определенными рамками (необходимость получения прав на вождение автомобиля, обязанность платить налог на прибыль). Прямая противоположность этому поведению – действия индивида (организации), определяемые свободой выбора. Сюда относится поведение, о котором ничего не говорится в законах и в отношении которого человек или организация обладает полной свободой (выбор религиозного мировоззрения индивидом, выбор исполнителей или тиражей компакт-дисков музыкальной компанией).

Между этими двумя определяющими действия индивидов и организаций и лежат этические нормы. Здесь нет изложенных на бумаге законов, а есть правила поведения, основанные на разделяемых обществом в целом принципах и ценностях. В случае свободного выбора человек подчиняется самому себе, в законодательной области – букве закона.

Так называемая этическая дилемма возникает в ситуации, когда все альтернативные решения или варианты поведения из-за своих потенциально негативных моральных последствий являются нежелательными, когда трудно отличить хорошее от плохого, добро от зла.

Сталкиваясь с проблемами этического выбора, менеджеры, как правило, основываются на *нормативной точке зрения*, т. е. определенных нормах и ценностях, в соответствии с которыми и принимаются решения. В *нормативной этике* выделают несколько подходов к описанию систем ценностей и соответственно принятию этически сложных решений, которые могут быть применены в практике менеджмента:

утилитаристский индивидуалистический подход, морально-правовой подход и концепция справедливости.

Этическая или аморальная практика бизнеса – форма выражения системы ценностей, установок, убеждений и манеры поведения, принятых в организационной культуре. Таким образом, этические проблемы являются скорее организационными, нежели личностными.

Менеджер привносит в работу свои личные черты и манеру поведения. Индивидуальные потребности, семья, религиозные убеждения – все эти факторы формируют систему ценностей менеджера. При принятии этически верных решений менеджер ориентируется прежде всего на отдельные личностные характеристики, такие как собственное эго, уверенность в своих силах, развитое чувство независимости.

К факторам, обуславливающим необходимость соответствия поведения менеджера все более высоким этическим уровням, относится воздействие на мораль и культуру организации и процессов глобализации.

Изменения в условиях труда влекут за собой возникновение новых этических проблем. Удаленный доступ, работа в виртуальных командах, гибкий график – все это создает условия для злоупотреблений работниками предоставляемой им свободой. Успех новых способов организации труда будет зависеть от взаимного доверия. С точки зрения менеджеров новые технологии предоставляют возможность ужесточения контроля над персоналом (отслеживание времени входа работников в локальную сеть, использование компьютера, поиск информации в Интернете).

Организации принимают разные меры в целях повышения характеристик этичности поведения руководителей и рядовых работников. К таким мерам относятся разработка этических нормативов, создание комитетов по таким мерам относятся разработка этических нормативов, создание комитетов по этике, проведение социальных ревизий и обучение этическому поведению.

Вопросы для самоконтроля

1. Привести характеристику ключевых компетенций.
2. Какова структура индивидуальных компетенций?
3. Что такое «знания» и его трансформация?
4. Охарактеризовать уровни знаний.
5. Дать определение формальным и неформальным группам.
6. В каких ситуациях возникает этическая дилемма?
7. Какие меры принимаются для повышения характеристик этичности поведения работников?

12 Теоретические подходы и практические методы оценки эффективности менеджмента на различных уровнях управления

Основные понятия эффективности управления. Эффективность функций менеджмента. Эффективность взаимодействия с деловым и фоновым окружением.

Показатели эффективного управления. Подходы к расчету показателей эффективности управления. Оценка эффективности управления. Социальная и экономическая эффективность оценки эффективности управления.

менеджмента. Диаграмма оценки эффективности управления (причины и результатов). Экономико-статистические и математические методы формализации оценки эффективности управления. Определение годового экономического эффекта от внедрения мероприятий по научной организации управленческого труда. Метод оценки общей экономики от внедрения мероприятий по научной организации управленческого труда. Определение срока окупаемости издержек управленческого характера.

Под эффективностью менеджмента мы будем понимать, сложную многогранную категорию, которая отражает характерные особенности экономических, социальных, организационных и иных явлений.

Эффективность управления, как социально-экономическая категория, - это результативность данной деятельности, степень рационального использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Функциональная роль эффективности управления - отражать уровень и динамику его развития, качественную и количественную стороны данного процесса.

Эффективность можно различать как *потенциальную* и *реальную*. Потенциальная эффективность оценивается предварительно, реальная определяется полученными на практике результатами.

Эффективность управления бывает *тактической* и *стратегической*. Тактическая эффективность отражает получение эффекта в ближайшем времени, стратегическая в будущем.

В достижении высокой эффективности менеджмента большую роль играют характеристики системы, механизма и процесса (технологии) менеджмента. Однако, эффективность менеджмента всегда изменчива и определяется не только внутренними факторами, но и внешними - состоянием экономики, конкуренцией, социально-политической обстановкой и др. При этом внешняя и внутренняя эффективность менеджмента должны быть сбалансированы.

В чем же состоит проблематика оценки эффективности менеджмента?

В первую очередь это связано с тем, что результат может быть как прямым (непосредственным), так и косвенным (отдаленным). Во-вторых, результат может принести социально-экономический, социально-психологический и социально-организационный эффект. В-третьих, мы можем получить исключительно экономический, производственный эффект. Социальный и экономический эффект находятся в постоянном противоречии. Рост социального эффекта может вызывать снижение экономического эффекта и наоборот.

Факторы оценки эффективности менеджмента

Для обеспечения эффективности менеджмента необходимо учитывать все влияния на ее же факторы. Но это можно сделать только тогда, когда эти факторы систематизированы и выделены основные и определяющие.

Рассмотрим более подробно основные факторы, оказывающие влияние на эффективность менеджмента.

По *продолжительности влияния* выделяют факторы, влияние которых складывается на протяжении длительного времени (технический уровень производства, стиль управления и др.) и которые действуют непродолжительное время (прогулы, простой, нарушения трудовой дисциплины и т.п.).

По *характеру влияния* различают факторы *интенсивные* и *экстенсивные*. Первые обеспечивают повышение эффективности менеджмента за счет мобилизации внутренних ресурсов, совершенствование организации труда управленческих работников и улучшение его условий, подготовка кадров управления. Вторые предусматривают привлечение дополнительных ресурсов - увеличение численности управленческого персонала,

расширение технического оснащения труда управленцев на качественно неизменной основе и т.д.

По степени формализации выделяют количественно измеримые и количественно неизмеримые факторы.

В зависимости от масштаба влияния факторы можно подразделить на: народно-хозяйственные, отраслевые, на уровне организаций, на уровне подразделений.

По содержанию различают факторы:

научно-технические (уровень механизации и автоматизации труда),

организационные (рациональная структура аппарата управления, расстановка кадров, документооборот, трудовая дисциплина),

экономические (система материального поощрения и материальной ответственности),

социально-психологические (мотивация труда, межличностные отношения),
технические,

физиологические (санитарно-гигиенические условия труда) и др.

По форме влияния различают факторы прямые (квалификация персонала, состояние оборудования) и косвенные (психологический климат, групповая динамика). Первые непосредственно влияют на эффективность управленческого труда, вторые - опосредованно.

Каждый из перечисленных факторов может воздействовать на систему управления сам по себе, в отдельности, а также в совокупности с другими. При совместном положительном воздействии они обеспечивают существенный рост результативности менеджмента (за счет синергического эффекта), при отрицательном - снижают ее. Роль менеджеров состоит в том, чтобы планомерно воздействовать на указанные факторы. Рост эффективности должен стать объектом постоянной управленческой деятельности на всех уровнях организации.

Современная наука выделяет общие, локальные и качественные критерии эффективности управления.

Общий критерий - экономические результаты деятельности управляемой подсистемы в целом, т.е. осуществление предприятием (или организацией) своей миссии при наименьших затратах.

Группа более частных локальных критериев:

затраты живого труда на производство продукции или оказание услуг;

затраты материальных ресурсов;

затраты финансовых ресурсов;

показатели использования основных производственных фондов;

ускорение оборачиваемости оборотных средств;

сокращение срока окупаемости капиталовложений.

Группа качественных критериев:

увеличение доли продукции высшей категории качества;

обеспечение экологической чистоты;

выпуск продукции, необходимой обществу;

улучшение условий труда и быта работников;

ресурсоэнергосбережение и др.

Критерием эффективности управления, кроме того, при определенных условиях может быть максимум выпуска продукции или максимум услуг.

Все эти критерии должны быть отражены в определенной системе показателей экономической эффективности, которые мы рассмотрим во втором вопросе.

Показатель эффективности - количественная характеристика работы предприятия, косвенно характеризует эффективность управления.

Такие показатели эффективности как производительность труда, материалоемкость, фондотдача основных производственных фондов, оборачиваемость оборотных средств, окупаемость капиталовложений условно можно объединить в группу частных или локальных показателей.

Кроме того, выделяют *обобщающие показатели*: рентабельность и ликвидность. Они отражают результат хозяйственной деятельности и управления в целом но не в полной мере характеризуют эффективность и качество управления трудовыми процессами, производственными фондами, материальными ресурсами.

Показателями, *характеризующими работу аппарата управления* являются стратегическая эффективность управления и своевременность принятия и осуществления управленческих решений.

При оценке эффективности управления необходимо комплексное применение всей системы обобщающих и частных показателей. Эффективность управленческой системы применительно к субъекту управления может характеризоваться количественными (экономический эффект) и качественными показателями (социальная эффективность), которые мы рассмотрим во втором и третьем вопросе соответственно.

Показатели экономической эффективности

На уровне отдельных предприятий в различных отраслях экономики используются разнообразные группы показателей экономической эффективности. Однако на каждом предприятии оценивается экономическая эффективность использования материальных ресурсов, основных производственных фондов и оборотных средств, капитальных вложений, деятельности персонала, а так же рассчитывается обобщающий показатель, характеризующий экономическую эффективность предприятия в целом.

Показатель эффективности использования материальных ресурсов. Снижение материалоемкости продукции - одно из главных направлений повышения эффективности в промышленности и строительстве, так как затраты на материалы составляют более половины затрат на производство продукции этих отраслей. Как правило, это достигается внедрением новых ресурсосберегающих технологий, заменой дорогостоящих материалов более дешевыми.

Показатель эффективности использования основных производственных фондов. К основным производственным фондам относятся: средства труда (производственные здания и сооружения, машины, станки, оборудование, транспортные средства и тому подобные) которые участвуют в производстве. Важнейшими направлениями повышения эффективности использования основных фондов являются: повышение коэффициента сменности работы предприятия, сокращение потерь рабочего времени оборудования и др.

Показателем эффективности капитальных вложений. Как известно, оптимальный срок окупаемости капитальных вложений не должен превышать двух лет.

Показателем, характеризующим эффективность деятельности персонала.

Повышение производительности труда зависит от ряда факторов: технического уровня производства, квалификация работников, качества и наличия в необходимом количестве материалов и т.д.

Материалоемкость, фондотдача, окупаемость капиталовложений - это показатели характеризующие экономическую эффективность использования отдельных ресурсов. Между тем, на каждом предприятии необходимо определить обобщающий показатель, позволяющий оценить эффективность работы предприятия в целом. В условиях рынка таким показателем служат рентабельность, как отношение полученной прибыли к издержкам.

Рентабельность качественно характеризует работу предприятия и отражает сопоставление прибыли со всеми затратами. В различных отраслях на уровне отдельных предприятий могут иметь место специфические особенности.

Приведенные показатели экономической эффективности менеджмента являются статическими.

Достоверность показателей эффективности возрастает, если при анализе форм эффективности менеджмента учитывается ее динамический аспект.

В связи с этим показатели эффективности менеджмента целесообразно рассматривать в динамике посредством регистрации и сравнения изменений за два или более периода.

Динамический показатель эффективности менеджмента. Динамику экономической эффективности менеджмента характеризует также сравнение этих показателей за два или более периода, дающее показатель относительного изменения эффективности менеджмента.

Приведенные динамические показатели целесообразно рассчитывать также при осуществлении коренных изменений системы управления организацией, при сравнении различных вариантов совершенствования системы управления. Оценка реальной взаимосвязи конкретных показателей эффективности менеджмента и перечисленных характеристик системы управления позволяет диагностировать систему управления, вскрывать ее потенциальные возможности, определять пути совершенствования.

Повышение эффективности управления

Улучшение показателей эффективности деятельности организации возможно в результате разработки и реализации организационно-технических мероприятий комплексно отражающих пути роста экономической эффективности управления.

Предлагается следующая классификация мероприятий, связанных с ростом результата и снижением затрат ресурсов: технические, организационные, социально-экономические.

Технические мероприятия направлены на совершенствование технологий, оборудования, режимов переработки сырья, качества применяемых ресурсов.

Организационные мероприятия направлены на совершенствование организации учета, производства и труда, сокращения цикла производства, ремонта и экономии ресурсов.

Социально-экономические мероприятия направлены на улучшение условий труда и отдыха, применение мер стимулирования и ответственности, мотивации роста качества и производительности труда, развития корпоративного духа во имя целей организации.

Социальная оценка эффективности

Оценка социальной эффективности отражает социальный результат управленческой деятельности и характеризует степень использования потенциальных возможностей коллектива для осуществления миссии фирмы, ее общественную значимость.

Показатели социальной эффективности управления характеризуются только результирующими составляющими, основные из них:

- повышение научно-технического уровня управления;
- уровень интеграции процессов управления;
- повышение квалификации менеджеров;
- повышение уровня обоснованности принимаемых решений;
- формирование организационной культуры;
- управляемость системы;
- удовлетворенность трудом;
- завоевание общественного доверия;
- усиление социальной ответственности организации;
- экологические последствия.

Каким показателем можно оценить вклад менеджера в деятельность организации?

В зависимости от постановки цели при определении результата деятельности менеджера выбираются соответствующие формы ее оценки (к.46). В настоящее время

наиболее широкое применение получили следующие формы оценки деятельности менеджера: анкетирование, психологический аудит, собеседование, графологический анализ, изучение кадровых документов, оценочные испытания.

Формы оценки менеджера: анкетирование, психологический аудит, собеседование, графологический анализ, изучение кадровых документов, оценочные испытания.

Исходя из форм, оценку деятельности менеджера, можно разделить на два главных направления. Это оценка эффективности труда менеджера и оценка качеств менеджера.

Оценка эффективности труда менеджера, в свою очередь, является комплексным процессом и состоит из следующих этапов:

- оценка личного вклада менеджера в деятельность организации;
- оценка эффективности использования рабочего времени менеджера;
- оценка результатов работы менеджера;
- оценка содержания труда менеджера.

Личностные и профессиональные качества менеджера являются теми средствами, которые применяются им каждодневно в процессе анализа и принятия управленческих решений, контроля, за их выполнением. При проведении аттестации работников, как правило, оценка проводится по трем группам качества:

- профессионализм и компетентность;
- деловые качества;
- личные характеристики.

Значительное место в оценке деятельности менеджера занимает проблема определения личного вклада менеджера в итогах деятельности компании. В настоящее время существует несколько подходов к решению данной проблемы, а именно: определить личный вклад по удельному весу заработной платы работников аппарата управления в себестоимости готовой продукции или измерять личный вклад с помощью показателя выработки на одного работающего с учетом сложности труда и качества продукции. Но в конечном итоге предлагаемые варианты сводятся к их первоначальному назначению – вычислению затрат предприятия на содержание аппарата управления, что не отвечает поставленной задаче – определению личного вклада управленца.

Оценка вклада менеджера в эффективность управления

Чем можно измерить персональный вклад менеджера в деятельность организации? Интересный подход к оценке личного вклада нашли в японской корпорации «Сони». Он подразумевает измерение вклада менеджера с помощью управленческой добавленной стоимости.

Управленческая добавленная стоимость – это разница между расходами предприятия на содержание менеджеров и ценностью, которая ими создается. Управленческая добавленная стоимость рассчитывается с учетом добавленной бизнесом стоимости и добавленной акционерами стоимости:

$$УДС = ДБС - ДАС - ОИ - УИ$$

где:

УДС – управленческая добавленная стоимость;

ДБС – добавленная бизнесом стоимость;

ДАС – добавленная акционерами стоимость;

ОИ – операционные издержки;

УИ – управленческие издержки.

Добавленная акционерами стоимость – это величина дохода, который могли бы получить акционеры при альтернативном инвестировании собственного капитала. Объем добавленной акционерами стоимости может выражаться банковской процентной ставкой, умноженной на величину собственного капитала.

Операционные издержки – это фонд заработной платы, амортизационные начисления, а так же текущие расходы.

Управленческие издержки – это расходы на содержание управленческого персонала.

Добавленная бизнесом стоимость – это разница между величиной общего дохода фирмы от реализации товаров и услуг и объемов затрат и налогов. В затраты включаются: расходы на сырье и материалы, запасные части, электроэнергию, услуги, платежи по банковским кредитам.

$$ДБС = ОД - ЗН$$

где:

ОД – общий доход фирмы;

ЗН – затраты и налоги.

Отрицательное значение УДС говорит о неэффективной деятельности менеджера

Для более подробного анализа деятельности менеджера вводится показатель рентабельности управления.

Рентабельность управления – это отношение управленческой добавленной стоимости к управленческим затратам, аналогичное понятию рентабельности инвестирования.

Отрицательная рентабельность управления требует оптимизации структуры управления.

В условиях отсутствия единой методики определения личного вклада, данный подход может применяться наиболее результативно в случае, если определяется личный вклад целого подразделения управленческих работников, группы менеджеров.

На современном этапе в производственной и управленческой деятельности интеллектуальным дополнением к экономике и современной организации различной деятельности становится человеческий фактор.

Вопросы для самоконтроля

1. Раскройте понятие «эффективность управления».
2. Какие факторы влияют на эффективность управления?
3. По каким критериям оценивается эффективность управления?
4. Назовите показатели экономической эффективности.
5. Какие показатели характеризуют социальную эффективность?
6. Определите зависимость эффективности менеджмента от результатов деятельности (эффективности) организации (предприятия).

3 Практический раздел

Пояснительная записка

Семинарское занятие в вузе - форма самостоятельной работы студентов, позволяющая приобщить студентов к научному использованию источников и литературы. Семинар это форма творческой работы, позволяющая к тому же и закрепить и углубить имеющиеся знания. Следует разумно организовывать работу по подготовке к семинарскому занятию. К теме каждого семинара даётся определённый план, состоящий из нескольких вопросов, рекомендуется список литературы, в том числе, и обязательной. Работу следует организовать в такой последовательности:

Прочтение рекомендованных глав из различных учебников. Ознакомление с остальной рекомендованной литературой из обязательного списка.

Чтение и анализ каждого источника (документа). Прежде всего, следует ознакомиться с методическими указаниями к каждому семинару. При работе с каждым документом надо ответить для себя на следующие вопросы: а) кто автор документа? б) какое место эти авторы занимали в обществе? в) как мы должны относиться к его свидетельствам, какой ракурс оценки событий он представлял? г) каковы причины различного отношения современников к событиям? д) следует уяснить значение тех архаичных и незнакомых терминов, что встречаются в тексте. Выводы из анализа документа должны делаться самостоятельно: хотя в исторической науке не следует пренебрегать авторитетом знаменитых авторов, но следует помнить, что не все научные положения являются боспорной истиной. Критическое отношение (конечно, обдуманное) является обязательным элементом научной аналитической работы.

Подготовьте ответы на каждый вопрос плана. Каждое положение ответа подтверждается (если форма семинара это предусматривает) выдержкой из документа. Подготовку следует отразить в виде плана в специальной тетради подготовки к семинарам. Следует продумать ответы на так называемые «проблемно-логические» задания. Каждое из этих заданий связано с работой по сравнению различных исторических явлений, обоснованием какого-либо тезиса, раскрытием содержания определённого понятия. Их следует продумать, а те, которые указаны преподавателем, можно выполнить как краткую письменную работу на одной - двух тетрадных страничках. Если преподавателем поручено подготовить доклад или сообщение по какой-то указанной теме, то он готовится и в письменной и в устной форме (в расчёте на 5-7 минут сообщения). После этого он должен быть на семинаре обсуждён на предмет полноты, глубины раскрытия темы, самостоятельности выводов, логики развития мысли. На семинарском занятии приветствуется любая форма вовлечённости: участие в обсуждении, дополнения, критика - всё, что поможет более полному и ясному пониманию проблемы.

Методические рекомендации по самостоятельной работе

Самостоятельная работа студентов организуется на основе целей и задач программы курса «Основы менеджмента». Во вводной лекции преподаватель доводит до студентов содержание программы курса, указывает, что должны знать и уметь выпускники университета по данной дисциплине, приводит основную и дополнительную литературу для самостоятельной работы по курсу. Кроме того, преподаватель обращает внимание студентов на изучение литературы при проведении всех видов занятий,

¹ <http://uchebnik.live.com/istoriya-drevnego-mira/rekomendatsii-studentam-dlya-podgotovki.html>

указывая авторов, наименование, издательство и год издания источников, которые необходимо изучить самостоятельно⁶.

Успешное овладение основами менеджмента, предусмотренное учебной программой, предполагает выполнение ряда рекомендаций.

1. Следует внимательно изучить материалы, характеризующие курс и определяющие целевую установку, а также учебную программу дисциплины. Это позволит чётко представлять, во-первых, круг изучаемых проблем, во-вторых, – глубину их постижения.

2. Необходимо иметь подборку литературы, достаточную для изучения дисциплины «Менеджмент». В комплексе список основной литературы предлагается.

Необходимо использовать следующую литературу:

- учебники, учебные и учебно-методические пособия;
- первоисточники по основам менеджмента.
- монографии, сборники научных статей, публикации в журналах, изложенных в журналах и Интернет-ресурсах, приведенных ниже, представляющие эмпирический материал.

• справочная литература – энциклопедии, управленческие и экономические словари, тематические, терминологические справочники, раскрывающие категориально понятийный аппарат.

3 Основное содержание той или иной проблемы следует уяснить, изучая учебную литературу. При этом важно понимать, что данные вопросы в истории науки трактовались многообразно. Кроме того, работа с учебником требует постоянного уточнения сущности и содержания дисциплины теории организации, категорий, посредством обращения к энциклопедическим и историко-экономическим словарям.

4 Абсолютное большинство проблем рассматриваемых в основах менеджмента управления носит не только теоретический характер, но самым непосредственным образом выходят «на поверхность» общественной жизни, они тесно связаны с практикой экономического развития, преодоления противоречий и сложностей в обществе. Подобный характер данной дисциплины предполагает наличие у студента не только знания категорий и понятий, но и умения использовать их в качестве инструментария для непосредственного организационно-экономического анализа реальных производственных проблем.

5 Изучение дисциплины основы менеджмента предполагает со стороны студентов систематическую работу с периодическими изданиями, особенно статьями из журналов, с целью глубокого понимания современных тенденций развития управленческой и экономической наук, накопления фактического материала.

Контроль за самостоятельной работой студентов преподаватель осуществляет на практических занятиях, привлекая студентов к решению задач, а также предлагая к выполнению тесты промежуточного и итогового контроля, разработанные по нескольким вариантам.

Учитывая подготовленность того или иного студента, преподаватель может поставить перед ним задачу по более углубленному изучению проблемы, подготовке реферата и сообщению студентами результатов на занятиях, ответственных под проверку самостоятельной работы студентов по курсу.

⁶ <http://bus.znate.ru/docs/index-14444.html>

Методические указания к практическим и семинарским занятиям

1 Введение в менеджмент. Общая теория управления

Взаимосвязь менеджмента и научно-технического прогресса. Менеджмент в инновационной экономике. Особенности развития теории и практики в Республике Беларусь. Универсальные и национальные подходы в системе менеджмента. Факторы успешности белорусской модели государственного управления.

Темы докладов и рефератов

1. Менеджмент в инновационной экономике.
2. Менеджмент в информационной экономике.
3. Менеджмент в экономике знаний.
4. Особенности развития теории и практики в Республике Беларусь.
5. Универсальные и национальные подходы в системе менеджмента.
6. Факторы успешности белорусской модели государственного управления.

Учебные задания

1. Раскрыть сущность понятия «менеджмент», его содержание и место в системе социально-экономических отношений
2. Указать взаимосвязь терминов «управление» и «менеджмент». Описать систематизированный взгляд на управление организацией
3. Раскрыть характерные черты менеджмента и описать стадии развития менеджмента.
4. Описать современные системы менеджмента. Указать составляющие успеха организации
5. Рассмотреть понятие об управлении как системе знаний. Описать содержание науки об управлении и ее этапы развития

Тесты по теме

1. Менеджмент - это наука, изучающая:

- a) рыночные отношения;
- b) управление интеллектуальными, финансовыми, сырьевыми и материальными ресурсами;
- в) способы финансирования системы здравоохранения;
- г) структуру здравоохранения.

3. Три ключевые роли менеджера - это:

1. Принятие решений, руководство, сокращение рабочего дня.
2. Предоставление жилья рабочим, информационная роль, руководство.
3. Руководство, принятие решений, информационная роль.

4. Вид деятельности по руководству людьми в процессе использования их труда, интеллекта, мотивов поведения для осуществления поставленной цели - это:

1. Менеджмент.
2. Делегирование.
3. Планирование.
5. Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели - это:

1. Менеджмент.
2. Соперничество.
3. Организация

2 Эволюция управленческой мысли

Научная школа управления. Административная школа: функции менеджмента и 14 принципов А. Файоля., Теория бюрократии и рациональности. Школа человеческих отношений. Школа поведенческих наук. Теории мотивации.

Темы докладов и рефератов

1. Исторические периоды развития теории и практики управления.
2. Подходы в управлении.
3. Основные школы управления.
5. Количественный подход в менеджменте.
6. Перспективные направления развития теории и практики менеджмента.

Учебные задания

1. В чем отличительные особенности исторических периодов развития менеджмента?
2. В чем суть школы научного управления?
3. В чем состоят отличия школы научного управления от классической школы управления?
4. Раскройте суть школы «человеческих отношений».
5. Что послужило появлению количественных методов управления?

Тесты по теме

1 Первая управленческая революция связана с

- А) изобретением письменности в Древней Шумерии
 - Б) возведением Вавилонской башни
 - Г) разработкой теории бюрократии М. Вебера
- 4 К принципам управления не относится:

- а) единоначалие;
- б) справедливость;
- в) дисциплина;
- г) эффективность.

2 Что из ниже перечисленного не относится к принципам управления, разработанных А. Файолем?

- а) корпоративный дух скалярная цепь;
- б) стандартизация продукции, всеобщий менеджмент качества (TQM);
- в) справедливость;
- г) единоначалие, дисциплина.

3 Какая из школ менеджмента занималась разработкой универсальных принципов управления организацией

- а) школа научного менеджмента;
- б) школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа поведенческих наук

4 Основными принципами школы человеческих отношений является:

- а) разделение управления на функции;
- б) научная организация труда;

- в) использования психологических факторов для мотивации кадров;
- г) рост производства труда за счет проявления заботы со стороны руководства о своих сотрудниках

5 Терблаг - это

- А) Известный исследователь в области менеджмента производства
- Б) Название микродвижения, входящего в состав операций
- В) Название элемента процессного подхода к менеджменту

6 Микрохронометр – это:

- А) прибор для фиксирования движений работников
- Б) часы, которые способны были замерять очень малые интервалы времени продолжительностью до 1/2000 секунды
- В) а и б верно

7 Критика школы научного управления заключалась в том, что

- А) человек рассматривался как автомат, интересы которого сводились только к экономическим
- Б) школа занималась исследованиями только производственного процесса
- В) школа критиковалась за изобретение «научной системы выжимания пота из рабочих»
- Г) верно а) и в)

3 Функции менеджмента и их теоретическое обоснование: процессный и системный подход к реализации функций менеджмента

Сущность и взаимосвязь функций менеджмента Понятие и классификация методов менеджмента. Организационно-административные методы управления. Экономические методы управления. Социально-психологические методы.

Темы докладов и рефератов

1. Принципы, сущность и взаимосвязь функций менеджмента в современных условиях.
2. Трансформация функций менеджмента в переходной экономике.
3. Понятие, классификация методов менеджмента и динамика их развития.
4. Особенности организационно-административных методов управления в РФ
5. Классификация экономических методов управления.
6. Причины формирования социально-психологических методов менеджмента.

Учебные задания

1. Сформулируйте определение понятия «принципы управления» и охарактеризуйте общие и частные принципы управления.
2. В чем сущность и взаимосвязь функций управления?
3. Какова роль планирования в управлении?
4. Какую роль выполняет миссия организации?
5. Какие требования предъявляются к формулировке целей организации?
6. Какие требования предъявляются к формулировке целей?
7. Что собой представляет функция организации, в чем ее особенность?
8. Какова суть мотивации как функции управления?
9. Какова роль функции контроля управления?
10. Почему реализацию функций управления необходимо рассматривать как циклический процесс?

11. Какое значение в процессе управления имеет такая функция как координация?

Тесты по теме

1. Верно ли, что первые, самые простые, зачаточные формы упорядочения и организации совместного труда существовали еще на стадии первобытнообщинного строя?

2. Вы согласны с утверждением, что системный подход в науке управления – связан с тем, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов?

3. Верно ли, что суть ситуационного подхода состоит в том, что формы, методы, системы и стили управления должны существенно варьироваться в зависимости от ситуации, т.е. решать проблему необходимо в зависимости от целей организации и сложившихся конкретных условий, в которых эта цель должна быть достигнута?

4. Системный подход к менеджменту предполагает, что:

- а) объект управления представляет собой систему и подвергается воздействию внешней среды;
- б) способ мышления об организации как состоящей из отдельных элементов;
- в) верно а) и б).

4 Организация как система управления. Теории организации. Внешняя и внутренняя среда организации

Организация как открытая система. Теории организации. Ресурсы организации. Зависимость организации от внешней среды. Внутренняя среда организации. Значимость изучения внешней среды при управлении организацией. Характеристика и элементы внешней среды.

Теория жизненных циклов организации Иссака Адизеса. Теория хаоса. Модель организации «7S» (Томас Дж. Питерс, Роберт Х. Уотерман).

Темы докладов и рефератов.

1. Теория Богданова А.И. в современной экономике.
2. Теория открытых систем А.Берталанфи.
3. Теория жизнеспособных систем С.Бира
4. Теория жизненных циклов организации Иссака Адизеса.
5. Теория хаоса. Модель организации «7S» (Томас Дж. Питерс, Роберт Х. Уотерман).

Учебные задания

1. Сформулируйте определение понятия «организация».
2. Назовите и охарактеризуйте слагаемые (характерные черты) организации.
3. Назовите виды организаций и охарактеризуйте их?
4. Определите сущность факторов внутренней среды организации.
5. Дайте характеристику факторов внешней среды организации. Одинаково ли их воздействие на процессы, протекающие в организации?
6. Охарактеризуйте процесс взаимодействия организации с внешней средой.

Тесты по теме

1. К внутренним переменным инфраструктуры менеджмента относятся:

1. Технология, люди, цели, задачи, структура.
2. Люди, цели, задачи, структура, капитал.

3.Цели, задачи, структура, поставщики, технология.

2.Временная структура, создаваемая для решения одной, конкретной задачи является:

- 1.матричной
- 2.проектной
- 3.функциональной

3.Богданов в труде «Тектология» выдвинул предположение⁷ о

- 1.структурной устойчивости систем
 - 2.о дезорганизации в живой природе
 - 3.структурной неустойчивости систем
 - 4.существовании внешних цивилизаций
- 4.Структурная устойчивость целого определяется устойчивостью его составных частей – это
- 1.закон расхождения систем
 - 2.закон экономии времени
 - 3.закон относительного сопротивления
 - 4.закон результата

5.Как интерпретируется закон организации системы

- 1.процесс расхождения необратим
- 2.вознаграждение с учётом количества и качества выполненных работ
- 3.простая сумма элементов организации
- 4.организованное целое больше простой суммы его составных частей

6.К чертам организации относятся:

- 1.наличие одной или нескольких целей
- 2.активность и энергичность
- 3.наличие конкуренции

7.Сложная организация имеет следующие характеристики:

- 1.Наличие ресурсов, зависимость от внешней среды, стабильность рабочего места, линейные полномочия, наличие подразделений
- 2.Наличие ресурсов, зависимость от внешней среды, стабильность рабочего места, линейные полномочия, наличие подразделений
- 3.Зависимость от внешней среды, наличие подразделений, наличие ресурсов, горизонтальное разделение труда, вертикальное разделение труда

5.Коммуникации и конфликты в организационном управлении

Эффективные коммуникации. Пять основных барьеров на пути межличностных коммуникаций. Десять правил эффективного слушания. Способов повышения эффективности межличностных коммуникаций. Барьеры на пути организационных коммуникаций. Пути повышения эффективности организационных коммуникаций. Структурные методы разрешения конфликта. Межличностные методы разрешения конфликта. Переговоры. Методы ведения переговоров. Когнитивная техника переговоров. Основы мастерства слушать.

Темы докладов и рефератов.

- 1.Современный подход к эффективным коммуникациям.
- 2.Барьеры на пути межличностных и организационных коммуникаций.
- 3.Пути повышения эффективности организационных коммуникаций.

⁷ <http://ru.docxindex.com/docs/index-402173.html>

4. Структурные межличностные методы разрешения конфликта.
5. Переговоры: методы, техника, приемы.

Учебные задания

1. Привести несколько примеров обмена информацией в организации
2. Какие преграды возникают на путях обмена информацией в организации?
3. Предложить некоторые методы, с помощью которых руководители могут повысить эффективность обмена информацией в организации
4. Описать природу и суть конфликта. Охарактеризовать типы конфликтов
5. Рассмотреть преодоление и использование конфликтов. Охарактеризовать личностные стили поведения в конфликте
6. Рассмотреть способы управления конфликтной ситуацией: структурные методы и межличностные стили разрешения конфликтов.
7. Указать причины конфликтов. Описать типы конфликтов.
8. Рассмотреть природу, причины стрессов, пути предотвращение стрессовой ситуации. В чем заключается взаимосвязь конфликта и стресса?

Тесты по теме

1. Коммуникация в виде распространения слухов относится к:
 1. Горизонтальным связям.
 2. Диагональным связям.
 3. Неформальным связям.
2. Коммуникации, осуществляющиеся с другими начальниками и другими подчиненными, относятся к:
 1. Диагональным связям.
 2. Горизонтальным связям.
 3. Неформальным связям.
3. Указать фактор, который не способствует выравниванию напряженности в конфликте:
 1. подчеркивание общности с партнером
 2. проявление интереса к проблемам партнера
 3. техника сочувствия и психологической поддержки
 4. принижение партнера, негативная оценка его личности
4. Указать фактор, который способствует выравниванию напряженности в конфликте:
 1. избежание пространственной близости и контакта глаз с партнером.
 2. обвинения, угрозы, наказания.
 3. принижение проблемы.
 4. проявление интереса к проблемам партнера
5. Что относится к нейтральным коммуникационным техникам:
 1. игнорирование
 2. эгоцентризм
 3. поддакивание
 4. перефразирование

5 Теории и системы мотивации

Эволюция методов мотивации персонала. Содержание и динамика теорий мотивации. Современные теории мотивации. Три взаимосвязанных систем вознаграждения:

экономической системы стимулирования, психологической системы мотивации, социальной системы компенсаций.

Системы участия работников в прибыли компании. Системы денежного вознаграждения: Система Сквиллона, Система Ракера, Система Инпрощар. Подходы к пониманию мотивации человека: с позиций принципа гедонизма, подход, который концентрируется на инстинктах, т.е. автоматическом предрасположении вести себя определенным образом; с позиций концепции побуждений, подход к мотивации в рамках когнитивной теории, который основывается на познании. Социальная система компенсаций.

Темы докладов и рефератов.

1. Содержательные теории мотивации.
2. Процессуальные теории мотивации.
3. Теория ожиданий
4. Теория справедливости.
5. Современные теории мотивации

Учебные задания

1. Определить содержание мотивации работников к труду, структуру мотива (назовите элементы и охарактеризуйте их)?
2. На каких понятиях строятся теории мотивации?
3. В чем сущность теории мотивации Абрахама Маслоу?
4. Какие потребности присущи людям в соответствии с теорией мотивации Дэвида МакКлелланда?
5. Какие группы факторов оказывают влияние на работу в соответствии с теорией мотивации Фредерика Герцберга?
6. Назовите виды мотивов к труду и в чем их суть?
7. Каково содержание принципа гедонизма в мотивации работника?
8. Охарактеризовать экономическую, психологическую, социальную составляющие в системе мотивации.

Тесты по теме

1. МакКлелланд рассматривал следующие потребности:

1. Власти, успеха, причастности.
 2. Существования, связи, роста.
 3. Физиологические, безопасности, социальные, уважения, самовыражения.
2. Теория мотивации, согласно которой люди сознательно оценивают альтернативные виды поведения и выбирают его (поведение) на основании ожиданий в отношении результатов работы, вознаграждения, степени удовлетворения или неудовлетворения, принадлежит:

1. Герцбергу.
2. Виктору Вруму.
3. Портеру-Лоуперу.
3. Теория Альдерфера выделяет и исследует следующие потребности:

1. Существования, связи, роста.
2. Физиологические, безопасности, социальные, уважения, самовыражения.
3. Власти, успеха, причастности.
4. Теория, согласно которой люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу, относится к теориям:

1. Ожидания.
2. Содержания.

3.Процесса.

5.Вывод о том, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению, принадлежит:

1.Виктору Вруму.

2.Альдерферу.

3.Портеру-Лоулеру.

6 Контроль в системе менеджмента

Регулирование и контроль в системе менеджмента. Процесс контроля. Характеристика эффективного контроля. Управленческий учет: понятие, задачи, инструменты, применение. Факторы, определяющие эффективность менеджмента.

Темы докладов и рефератов.

1.Сущность понятия «контроль», его виды в системе менеджмента

2. Специфика и характеристика эффективного контроля

3. Функция контроля в современной экономике РФ.

4.Трансформация контроля в переходной экономике РФ.

Учебные задания

1. Что собой представляет управленческий контроль и какие задачи контроль помогает решить?

2. Каких принципов необходимо придерживаться для создания эффективной системы контроля?

3. Назовите основные виды контроля и охарактеризуйте их.

4. Какие этапы включает в себя процесс контроля?

5. В каких формах можно осуществлять контроль в организациях?

Тесты по теме

1.В процедуре контроля на этапе определения стандартов:

1.Сообщаются полученные данные сотрудникам.

2.Осуществляется планирование.

3.Устраняется отклонение.

2.В процедуре контроля на этапе сравнения результатов со стандартами:

1.Пересматриваются стандарты.

2.Определяются показатели результативности.

3.Устанавливается масштаб допустимых отклонений.

3.К характеристике эффективного контроля относится:

1.Конформизм.

2.Своевременность.

3.Сплоченность.

4.Функция " контроль " включает в себя:

1. определение ресурсов

2. определение и выбор целей организации

3. отбор, обучение кадров

4. установление стандартов, сравнение выполненной работы со стандартами

5.Какая главная функция управления определяется как принуждение и ограничение:

1. мотивации

2. контроль

3. планирование

4. координация

8 Стратегические и тактические планы в системе менеджмента: технологии стратегического менеджмента и управление изменениями

Понятие, сущность и инструментарий стратегического менеджмента. Составляющие стратегического менеджмента. Система стратегического управления: анализ среды, определение миссии и целей, выбор стратегии, выполнение стратегии, оценка и контроль выполнения стратегии. Виды планов: стратегические, тактические.

Темы докладов и рефератов.

1. Корпоративная стратегия в современных условиях: понятие, сущность, особенности
2. Стратегия бизнес-единиц в системе менеджмента
3. Принципы и особенности формирования функциональной стратегии в экономических условиях Беларуси
4. Особенности бизнес-планирования в Беларуси

Учебные задания

1. Дайте определение понятию «планирование» и определите его сущность.
2. Какие основные типы планов Вы можете назвать? Охарактеризуйте их.
3. Какими принципами необходимо руководствоваться для осуществления эффективного планирования?
4. Каково содержание принципов планирования?
5. В чем суть перспективного и оперативного планирования?
6. Каковы особенности перспективного и оперативного планирования? В чем их отличия?

Тесты по теме

1. Набор действий и решений, предпринимаемых руководством, которые ведут к разработке таких специфических направлений такти как: организационная структура, производственные мощности, финансовые вложения и т.д. – это:
 1. Стратегическое планирование.
 2. Краткосрочное планирование.
 3. Оперативное планирование.
2. Набор действий и решений руководства, ведущих к разработке прогнозов по таким показателям как объем производства, прибыль, товарооборот, сырье, труд и т.д. – это:
 1. Оперативное планирование.
 2. Стратегическое планирование.
 3. Долгосрочное планирование.
3. Краткосрочные планы, согласующиеся с долгосрочными стратегиями – это:
 1. Политика.
 2. Процедуры.
 3. Тактика.
4. Довольственные ориентиры, необходимые для избежания дезориентации и неправильного толкования планов – это:
 1. Тактика.
 2. Политика.
 3. Правила.
5. Что не включает в себя функция планирования?

1. выбор целей и постановку задач планирования
2. материальное вознаграждение
3. определение стратегии
4. определение миссии

9 Теория и практика подготовки и принятия управленческих решений: инструменты подготовки и принятия управленческих решений

Проблемы и решения. Рациональность решения. Поведенческие модели принятия решений. Рациональная организация процесса принятия решения. Подходы к участию в принятии решений. Факторы, оказывающие влияние на принятие решений. Основные требования, предъявляемые к решению. Методы и методики, используемые в процессе принятия решений. Схема процесса принятия управленческих решений. Модели принятия решений в условиях неопределенности.

Темы докладов и рефератов.

1. Количественный подход: роль информационных технологий применения экономико-математических методов на развитие в менеджменте.
2. Процессный подход: управленческие процессы (управленческие циклы), принятие решений как процесс, реинжиниринг бизнес-процессов.
3. Системный подход: ситуационный подход к менеджменту как средство интеграции всех исторически сложившихся подходов и концепций.
4. Методология и методы оценки эффективности принятых решений

Учебные задания

1. Охарактеризуйте основные подходы к процессу управления.
2. В чем разница между представленными подходами к процессу управления?
3. Каково содержание процесса принятия управленческого решения?
4. Укажите основные элементы процесса принятия управленческого решения и охарактеризуйте их.
5. Какие требования предъявляются к управленческим решениям?
6. Назовите виды управленческих решений? Дайте им характеристику.
7. Какова структурность и последовательность процесса принятия управленческого решения?

Тесты по теме

1. В процессе принятия решений к стадии выполнения решения относят следующее:
 1. Выбор альтернатив.
 2. Распределение прав и ответственности.
 Определение критериев успешного решения.
2. Группа, работающая над выполнением одного задания – это:
 1. Группа руководителей.
 2. Производственная группа.
 3. Комитет.
3. В процессе принятия решений к стадии признания необходимости решения относится этап:
 1. Оценка возможных альтернатив.
 2. Определение критериев успешного решения.
 3. Анализ и контроль выполнения решения.

4. Под принятием решения понимается:

1. способ побуждения людей для достижения определенных целей
2. процесс формирования альтернатив
3. процесс обмена информацией между двумя и более субъектами
4. сознательный выбор действий из имеющихся альтернатив для достижения желаемых результатов

5. Что можно отметить как недостаток решения основанного на суждениях:

1. дешевизна
2. быстрота и здравый смысл
3. накапливаемый опыт
4. сознательная или бессознательная боязнь применения новых подходов при принятии решения в нестандартных ситуациях

10 Теории лидерства и стили руководства

Понятие и содержание власти. Источники власти. Полномочия и власть. Авторитет. Доверие. Лидерство. Отношения управления менеджера и лидера. Делегирование, ответственность и полномочия. Делегирование полномочий как децентрализация управления, средство экономии времени менеджера, форма мотивации подчиненных, форма объединения индивидуальных интересов вокруг общей цели. Признаки недостаточного делегирования, ошибки и искажения делегирования. Процедуры делегирования полномочий.

Содержание и цикличность типов отношений управления. Отношения управления в хозяйственных системах. Теории лидерства. Одномерные теории лидерства. Личные качества лидера. Стили руководства.

Темы докладов и рефератов.

1. Теория великих людей Р. Стоддила.
2. Поведенческие теории лидерства Р. Лайкерта.
3. Управленческая решетка Блейка-Мутона.
4. Ситуационные теории лидерства Фидлера.
5. Теория жизненного цикла Херши-Бланшара.
6. Теория «Путь-цель».
7. Теория группового лидерства Дж. Адлера.
8. Транзакционный и трансформационный подходы к лидерству.

Учебные задания

1. Определить стиль руководства известного Вам менеджера. Дать Ваши объяснения.
2. В одном из отделов коммерческого банка руководитель – отставной военный, кандидат наук, имеющий два высших технических образования. Отдел в настоящее время «ривальдивается». Атмосфера в отделе очень тяжелая. Нивонирует дружеские взаимоотношения. Малейшее отступление от выполнения задания считается проступком, за который следует наказание. Руководитель убежден, что идеи подчиненных – его достояние. Поэтому часто он выдает идеи подчиненных за свои собственные.
Вопрос: Внимательно ознакомьтесь с вышеуказанной ситуацией. Какой стиль руководства прослеживается у данного руководителя? Почему? Какие методы управления он предпочитает? Эффективны ли они? Над какими проблемами необходимо работать данному руководителю?

Тесты по теме

1. Концепция подхода к эффективности руководства Блейка-Мутона предполагает:

1. Управление людьми, управление участием, управление посередине, мало управления, управление работой.

2. «Давать указание», «продавать», «участвовать», «делегировать».

3. Авторитарное руководство, демократичное руководство, либеральное руководство.

2. Ситуационная модель руководства Фидлера включает:

1. Отношения между руководителем и членами группы, структуру задачи, должностные полномочия.

2. Полное участие, консультативность, авторитаризм.

3. Управление вниманием, управление значением, управление доверием, управление собой.

3. Подход Лейкера относительно лидерского поведения предполагает наличие следующих стилей управления:

1. Авторитарное руководство, демократичное руководство, либеральное руководство.

2. Эксплуататорско-авторитарное, благосклонно-авторитарное, консультативно-демократическое, основанное на участии.

3. Авторитарный, консультативный, полное участие.

4. Демократичное руководство согласно Курту Левину характеризуется:

1. Минимальным участием руководителя.

2. Высокой степенью единоличной власти.

3. Разделением власти и участием членов группы в управлении.

5. Подход Митчела и Хауса предполагает следующие варианты поведения лидера:

1. Директивность, поддержание, достижение, участие.

2. Эксплуататорско-авторитарное, благосклонно-авторитарное, консультативно-демократическое, основанное на участии.

3. Управление людьми, управление участием, управление посередине, мало управления, управление работой.

11 Управленческие компетенции, управление личностью и управление группой: формирование управленческих команд. Культура управления, этика менеджмента и «самоменеджмент»

Основные понятия. Концептуальные основы.

Интеллектуальные ресурсы организации. Компетентность и управление. Методы управления знаниями сотрудника. Проблемы и процессы создания организационных знаний. Управление знаниями и выживаемость предприятия. Деловая этика. Четыре уровня в системе регулирования деловой этики: этические принципы (императивы); нормативные акты; коллективы сотрудников компании; индивидуальные мотивы сотрудников компании, побуждающие их к моральной деятельности, которая утверждает идеалы добра и подчинена чувству долга. Меры по повышению этичности сотрудников. Компоненты профессионализма менеджера: системность мышления, умение решать проблемы, умение работать с людьми, компетентность в специфике управляемой системы.

Темы докладов и рефератов.

1. Парадигма четырех уровней ответственности: экономическая, правовая, этическая, социальная ответственность.

2. Моральные обязательства руководителя: функции морального авторитета и «Этический кодекс предпринимателя».

3. Восприятие обществом деловой этики и социальной ответственности за XX столетие.

4. Модель современного менеджера: компетенции и компетентность
5. Классификация и структура управленческих команд.
6. Самоменеджмент как эффективная форма эффективной деятельности.

Учебные задания

1. Охарактеризуйте основные понятия и специфику деловой этики.
2. Привести классификацию и краткую характеристику основных методов повышения этичности сотрудников.
3. Раскрыть сущность служебного этикета. Дать характеристику элементов культуры управленческого труда
4. В чем состоит значение и функции управленческой культуры?

Тесты по теме

1. У менеджера среднего звена больше всего должны быть развиты:

1. концептуальные навыки
2. человеческие навыки
3. технические навыки

2. Комитет - это

1. Группа, состоящая из руководителя и его непосредственных подчиненных, находящихся в зоне его контроля.
2. Группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания.
3. Группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания.
3. Группа, состоящая из руководителя и его непосредственных подчиненных, находящихся в зоне его контроля – это группа:

1. Комитет.
2. Группа руководителей.
3. Производственная группа.

4. Основным отличием команды от обычной рабочей группы является:

1. наличие лидера
2. размер
3. наличие синергетического эффекта
4. наличие ролевой структуры

5. Норма управляемости – это:

1. количество людей работающих в организации
2. кол-во подчиненных, которыми можно эффективно управлять
3. кол-во специалистов
4. кол-во технических исполнителей

12 Теоретические подходы и практические методы оценки эффективности менеджмента на различных уровнях управления

Основные понятия эффективности управления. Эффективность функций менеджмента. Эффективность взаимодействия с деловым и фоновым окружением. Оценка эффективности управления. Социальная и экономическая эффективность менеджмента. Диаграмма оценки эффективности управления (причины и результатов). Экономико-статистические и математические методы формализации оценки эффективности управления. Метод оценки общей экономики от внедрения мероприятий по научной организации управленческого труда. Определение срока окупаемости издержек управленческого характера

Темы докладов и рефератов.

1. Показатели эффективного управления и подходы к расчету показателей эффективности управления.
2. методы и инструменты оценки эффективности управления
3. Процедура определения годового экономического эффекта от внедрения мероприятий по научной организации управленческого труда

Учебные задания

1. Дать понятие эффективности деятельности коллектива. Рассмотреть сущность и критерии эффективности управления
2. Рассмотреть коэффициенты, применяемые для определения его эффективности. Привести методику их расчета
3. Описать этапы и показатели оценки эффективности труда управленческих работников:
4. Рассмотреть зависимость эффективности менеджмента от результатов деятельности (эффективности) организации (предприятия).

4 Самостоятельная работа студентов

Методические указания

Самостоятельная работа студентов, предусмотренная учебным планом дисциплины «основы менеджмента», соответствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует навыки исследовательской работы и ориентирует их на умение применять теоретические знания на практике

Самостоятельная работа студентов – способ активного, целенаправленного приобретения студентом новых знаний и умений под учебно-методическим руководством преподавателей.

Задачей изучения дисциплины является системное представление о современной теории и практике менеджмента усвоение базовых принципов и методология управленческой деятельности, выработки умения и навыков практического применения моделей и инструментов современного менеджмента, развитие аналитических и предпринимательских навыков, выработка способностей у студентов самостоятельно переходить от одного набора практической деятельности к другому.

В процессе этой деятельности решаются задачи:

- научить работать с учебной литературой;
- формировать у них соответствующие знания: составные части теории менеджмента и перспективы ее развития, основные модели и инструменты современного менеджмента, принципы управления персоналом, системы мотивации, особенности стратегического и тактического управления предприятиями;
- умения: анализировать и проектировать организационную структуру предприятия, выполнять функции и использовать методы менеджмента, готовить и принимать управленческие решения с использованием информационных технологий и экономических методов, управлять конфликтами, и изменениями в организации, оценивать конкурентоспособность товаров (услуг) и эффективность управления, применять методики мотивации персонала и соблюдать правила этики управления)
- стимулировать профессиональный рост студентов, воспитывать творческую активность и инициативу.

Самостоятельная работа студентов предполагает:

- подготовку к занятиям (изучение лекционного материала, чтение рекомендуемой литературы, ответы на вопросы, решение задач и т.д.);
- подготовку к зачету.

Условно самостоятельную работу студентов можно разделить на *обязательную* и *контролируемую*. *Обязательная* самостоятельная работа обеспечивает подготовку студента к текущим аудиторным занятиям. Результаты этой подготовки проявляются в активности студента на занятиях и качественном уровне сделанных докладов, выполненных контрольных работ, тестовых заданий и др. форм текущего контроля.

Контролируемая самостоятельная работа направлена на углубление и закрепление знаний студента, развитие аналитических навыков по направлениям учебной дисциплины. Подведение итогов и оценка результатов форм самостоятельной работы осуществляется во время контактных часов с преподавателем.

Баллы, полученные студентом по результатам самостоятельной работы, формируют его *рейтинговую оценку текущей успеваемости* по дисциплине.

Рейтинг студента определяется путем суммирования баллов по результатам выполнения практикума. Основными критериями рейтинга являются:

1. Посещаемость семинарских занятий
2. Выполнение заданий КСР.
3. Ответ на семинарском занятии.
4. Своевременность выполнения работ.

КСР вводится в технологию обучения с целью формирования у студентов умения и навыков в приобретении и постоянном пополнении своих профессиональных знаний. Этого требует современное динамично развивающееся общество, использующее преимущества информационных технологий.

В дополнение к литературным источникам студент должен самостоятельно использовать информационные ресурсы *Internet* и публикации по теме в специальных периодических изданиях.

Возникающие трудности при выполнении заданий КСР могут быть обсуждены с преподавателем в дни консультаций.

Форма контроля выполнения КСР: письменная работа по теме, презентация доклада, тестирование, подготовка и сдача реферата и др.

Общие цели КСР:

- обобщение, систематизация, углубление, закрепление полученных теоретических знаний по теме;
- выработка ответственности, самостоятельности, точности в работе;
- способствовать развитию мыслительной деятельности, ответственности.
- выявление причинно-следственных связей развития человеческой цивилизации и управленческой мысли;
- развитие интеллектуальных способностей и умения применять знания в жизненных ситуациях.

Общие методические рекомендации.

Для выполнения КСР студенту необходимо выбрать предприятие (организацию), в процессе исследования которого будет выполняться работа. Выбор предприятия и сбор информации по нему проводится в свободном индивидуальном порядке (интернет – ресурс, собственная деятельность на предприятии и т.д.) с консультационным участием преподавателя.

Форма проведения КСР: самостоятельная. Студенты оформляют выполненную работу в виде реферата и презентация по каждой теме и представляют полученный материал для обсуждения.

Требования к оформлению КСР:

Таблица 1 - Типовая структура КСР

Наименование структурного элемента	Примерный объем стр.
Титульный лист	1
Содержание	1
Введение	1
1. Название параграфа	Неограничен
2.	
3.	
Заключение	1
Приложение	Неограничен
Итого (без учета приложений)	Неограничен

Во введении отражается актуальность работы, суть менеджмента и его значение для белорусских предприятий на современном этапе развития экономики., цель работы и ее задачи.

Основная часть работы формируется в соответствии с методическими рекомендациями и консультациями преподавателя.

В заключении целесообразно отразить основные выводы по результатам исследования.

Работа выполняется с помощью компьютерной техники, печатается на одной стороне листа бумаги формата А 4 (210x297 мм). Соблюдаются следующие размеры полей: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее и нижнее – 20 мм., размер абзацного отступа – 1,00 см. Объем работы – неограничен. Применяется шрифт *Times New Roman* Size 12-го кегля, межстрочный интервал – полуторный.

Работа должна иметь сквозную нумерацию страниц, начиная с титульного листа и заканчивая последним листом приложений. Число, обозначающее порядковый номер страницы, располагается справа нижнего поля страницы. Исключение составляет титульный лист, порядковый номер которого (первый) не проставляется.

По курсу «Менеджмент» предусмотрено выполнение КСР по следующим темам дисциплины:

- Внешняя и внутренняя среда организации.
- Анализ организационной структуры предприятия
- Система планирования предприятия.
- Контроль в системе менеджмента.
- Система мотивации и стимулирования предприятия.

Тема 1. Внешняя и внутренняя среда организации.

Цель:

- закрепить знания, полученные на лекционных занятиях по теме «Внешняя и внутренняя среда организации»,

- сформировать системное видение взаимосвязи и взаимозависимости переменных прямого и косвенного воздействия, а также их влияния на деятельность организации.

Форма проведения КСР: самостоятельная. Студенты оформляют выполненную работу в виде реферата и презентации и представляют полученный материал для обсуждения.

Краткие методические рекомендации:

На первом этапе выполнения КСР необходимо ознакомиться, и изучить литературу.

Выполняемая работа должна содержать аналитическую часть задания, отражающую характеристику деятельности предприятия по исследуемым направлениям и их краткую оценку.

Задания для выполнения работы:

1. Дайте общую характеристику деятельности предприятия: вид деятельности, характеристика продукции (услуги), история развития.

2. На основании общей характеристики предприятия, а также используя дополнительные источники, выделите и предложите краткий обзор всех переменных внутренней и внешней среды.

Тема 2. Анализ организационной структуры предприятия

Цель:

- закрепить знания, полученные на лекционных занятиях по соответствующей теме;
- сформировать системное видение построения организационных структур в зависимости от направления деятельности предприятия.

Форма проведения КСР: самостоятельная. Студенты оформляют выполненную работу в виде реферата и презентации и представляют полученный материал для обсуждения.

Краткие методические рекомендации:

- на первом этапе выполнения КСР необходимо ознакомиться, и изучить литературу;
- выполненная работа должна содержать аналитическую часть задания, отражающую описание организационной структуры исследуемого предприятия.

Задания для выполнения работы:

1. Рассмотрите схему организационной структуры исследуемого предприятия.
2. Охарактеризуйте основные функциональные направления деятельности предприятия и иерархию подчиненности.
3. Предложите ее описание с точки зрения вида, типа, степени централизации организационной структуры и т.д.
4. Опишите ее достоинства и недостатки.

Тема 3. Система планирования предприятия.

Цель:

- закрепить знания, полученные на лекционных занятиях по соответствующей теме;
- сформировать системное видение направлений и взаимосвязей видов (типов) планирования предприятия и его значення.

Форма проведения КСР: самостоятельная. Студенты оформляют выполненную работу в виде реферата и презентации и представляют полученный материал для обсуждения.

Краткие методические рекомендации:

- на первом этапе выполнения КСР необходимо ознакомиться, и изучить литературу;
- на втором этапе формируется аналитическая часть задания, отражающая исследование и оценку элементов планирования на исследуемом предприятии.

Задания для выполнения работы:

1. Рассмотреть стратегический план (или общие ориентиры) деятельности предприятия и выявить основные функциональные направления планирования.
2. Исследовать примеры тактического (оперативного) планирования деятельности предприятия и привести их краткую характеристику.
3. Разработать индивидуальный план (месяц, неделя, день) работы менеджера исследуемого предприятия.

Тема 4. Контроль в системе менеджмента.

Цель:

- закрепить знания, полученные на лекционных занятиях по соответствующей теме;
- сформировать системное видение значения контроля в системе менеджмента, направлений и видов контроля на предприятии.

Форма проведения КСР: самостоятельная. Студенты оформляют выполненную работу в виде реферата и презентации и представляют полученный материал для обсуждения.

Краткие методические рекомендации:

- на первом этапе выполнения КСР необходимо ознакомиться, и изучить литературу.
- на втором этапе формируется аналитическая часть задания, отражающая исследование и оценку элементов контроля на исследуемом предприятии.

Задания для выполнения работы:

1. Рассмотреть пример процедуры контроля на предприятии (контроль качества продукции, финансовый контроль и т.д.) и выявить ее слабые и сильные стороны.
2. Исследовать элементы контроля трудовой дисциплины работников предприятия и разработать систему контроля персонала.

Тема 5. Система мотивации и стимулирования предприятия.

Цель:

- закрепить знания, полученные на лекционных занятиях по соответствующей теме;
- сформировать системное видение значения мотивации персонала организации и инструментов его стимулирования на результаты деятельности предприятия.

Форма проведения КСР: самостоятельная. Студенты оформляют выполненную работу в виде реферата и презентации и представляют полученный материал для обсуждения.

Краткие методические рекомендации:

- на первом этапе выполнения КСР необходимо ознакомиться, и изучить литературу.
- на втором этапе формируется аналитическая часть задания, отражающая исследование и оценку элементов мотивации на исследуемом предприятии.

Задания для выполнения работы:

1. Рассмотреть элементы материального стимулирования на предприятии и охарактеризовать форму и систему оплаты одной из категорий работников.
2. Исследовать и описать инструменты нематериального стимулирования персонала предприятия.
3. На основании предыдущих исследований разработать схему системы мотивации и стимулирования персонала, а также выявить ее достоинства и недостатки.
4. Предложить направления совершенствования системы мотивации и стимулирования.

5 Контроль знаний студентов

Перечень контролируемых мероприятий для учета текущей успеваемости и ранжирование оценки

Название контролируемого мероприятия	Форма контроля	Вес в итоговой оценке, %
Дифференцированная оценка работы студентов на семинарских занятиях	Устный опрос	30

КСР	Защита на семинарских	20
Промежуточный тест	Тест в системе e-university (компьютерное тестирование)	20
Итоговая форма контроля	Зачет/экзамен	30
ИТОГО		100

Критерии оценки компьютерного тестирования:

Количество баллов	40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	91-95	96-100
Оценка	неудовл	4	5	6	7	8	9	10

Итоговая форма контроля на отделениях 1-26 02 02 «Менеджмент», 1-25 01 04 «Финансы и кредит», 1-25 01 01 «Экономическая теория», 1-25 01 03 «Экономика» - зачет, для специальности 1-24 01 03 «Экономическая право» - экзамен. Экзамен и зачет могут проводиться как в устной, так и письменной формах, а также в форме тестирования.

Правила проведения аттестации студентов при освоении содержания образовательных программ высшего образования утверждены постановлением Министерства образования Республики Беларусь 29 мая 2012 года № 53.

Вопросы для подготовки к зачету (экзамену) охватывают ключевые положения изучаемого курса и позволяют студенту определить степень усвоения материала в рамках отдельных тем, выявить пробелы в полученных знаниях. Вопросы систематизированы в соответствии с Типовой учебной программой для студентов ТД-Е-292/гип. от 08.01.2011 «Основы менеджмента».

Вопросы для подготовки к зачету (экзамену)

1. В чем заключается сущность и роль менеджмента в современных условиях.
2. Охарактеризовать управляющую и управляемую подсистемы.
3. Что является субъектом и объектом управления.
4. Как соотносятся понятия менеджмент и управление.
5. В чем заключается специфика менеджмента как науки и практики управления.
6. Выделить особенности развития теории и практики управления в Республике Беларусь.
7. В чем отличительные особенности исторических периодов развития менеджмента?
8. В чем суть школы научного управления?
9. В чем состоит отличия школы научного управления от классической школы управления?
10. Раскройте суть школы «человеческих отношений».
11. В чем заключается вклад школы поведенческих наук в современный менеджмент?
12. Что послужило появлению количественных методов управления?
13. Сформулируйте определение понятия «принципы управления» и охарактеризуйте общие и частные принципы управления.
14. В чем сущность и взаимосвязь функций управления?
15. Какова роль планирования в управлении?

16. Что собой представляет функция организация, в чем ее особенность?
17. Какова суть мотивации как функции управления?
18. Какова роль функции контроля управления?
19. Почему реализацию функций управления необходимо рассматривать как циклический процесс?
20. Какое значение в процессе управления имеет такая функция как координация?
21. В чем различия между процессным и системным подходом к реализации функций менеджмента.
22. Дать понятие и классификацию методов менеджмента.
23. Сформулируйте определение понятия «организация».
24. Назовите и охарактеризуйте слагаемые (характерные черты) организации.
25. Что означают иерархия и звенность?
26. Назовите элементы проектирования организации.
27. Назовите виды организаций и охарактеризуйте их?
28. Определите сущность факторов внутренней среды организации.
29. Дайте характеристику факторов внешней среды организации. Одинаково ли их воздействие на процессы, протекающие в организации?
30. Охарактеризуйте процесс взаимодействия организации с внешней средой.
31. Назовите и поясните элементы организационной структуры управления.
32. Какие типы организационных структур управления наиболее распространены?
33. В чем отличия, достоинства (преимущества) и недостатки линейной организационной структуры управления?
34. Назовите особенности построения, преимущества и недостатки функциональной организационной структуры управления.
35. Дайте характеристику линейно-функциональной (штабной) организационной структуры управления
36. В чем состоит значение коммуникации?
37. Из каких элементов состоит процесс коммуникации? Охарактеризуйте их.
38. Объясните особенность восприятия информации.
39. Назовите виды коммуникации? Охарактеризуйте их.
40. В чем разница между управленческой информацией и коммуникацией?
41. Что понимают под конфликтом?
42. Всегда ли конфликт имеет негативную направленность?
43. Что понимается под управлением конфликтом?
44. Назовите причины конфликтов? Поясните их.
45. Какие выделяют типы конфликтов в зависимости от причин конфликтных ситуаций?
46. Какие выделяют виды конфликтов в зависимости от организационного взаимодействия?
47. Назовите элементы процесса конфликта и охарактеризуйте их.
48. Какие этапы (стадии) выделяют в процессе конфликта и каково их содержание?
49. Какие стили разрешения конфликтов Вы знаете?
50. Каково содержание мотивации работников к труду?
51. Какова структура мотива (назовите элементы и охарактеризуйте их)?
52. На каких понятиях строится теория мотивации?
53. В чем сущность теории мотивации Абрахама Маслоу?
54. Какие потребности присущи людям в соответствии с теорией мотивации Дэвида Мак-Клелланда?
55. Какие группы факторов оказывают влияние на работу в соответствии с теорией мотивации Фредерика Герцберга?
56. Назовите виды мотивов к труду и в чем их суть?
57. В чем разница между содержательными и процессуальными теориями мотивации?

58. Какие выводы можно сделать из теории справедливости для использования ее в практике управления?
59. Какую роль в мотивации играет вознаграждение?
60. Что собой представляет управленческий контроль?
61. Какие задачи контроль помогает решить?
62. Каких принципов необходимо придерживаться для создания эффективной системы контроля?
63. Назовите основные виды контроля и охарактеризуйте их.
64. Какие этапы включает в себя процесс контроля?
65. В каких формах можно осуществлять контроль в организациях?
66. Дайте определение понятию «планирование» и определите его сущность.
67. Какие основные типы планов Вы можете назвать? Охарактеризуйте их.
68. Какими принципами необходимо руководствоваться для осуществления эффективного планирования?
69. Каково содержание принципов планирования?
70. В чем суть перспективного и оперативного планирования?
71. Каковы особенности перспективного и оперативного планирования? В чем их отличия?
72. Почему миссия организации является основой ее существования?
73. Сформулируйте основные требования, предъявляемые к управленческим решениям
74. Назовите основные этапы процесса принятия управленческого решения.
75. Какие решения принимаются менеджерами разных уровней в организации?
76. Какие достоинства и недостатки у управленческих решений, принимаемых индивидуально?
77. Какие достоинства и недостатки у управленческих решений, принимаемых коллективно (в группе)?
78. Перечислите методы принятия управленческих решений. Дайте им характеристику
79. В чем суть метода номинальной групповой техники? Какова его особенность?
80. Какие преимущества у метода Дельфи?
81. Каким образом осуществляется метод «мозговой атаки»?
82. Для чего нужен контроль за выполнением решения?
83. В чем различие между управлением и лидерством?
84. Как соотносятся между собой власть, влияние и лидерство?
85. В чем особенность одномерных стилей руководства?
86. Объясните сущность теории «Х» и теории «У» Дугласа Макгрегора.
87. Какие стили руководства выделял Фред Фидлер?
88. Какую модель предложили Р. Хаус и Т. Митчелл?
89. В чем суть ситуационной теории Херси и Бэншона?
90. Существует ли на Ваш взгляд универсальный стиль руководства, подходящий для любых ситуаций возникающих в организации?
91. Выявите сходства и различия в стилях и методах управления
92. Сравните различные стили управления в рамках управленческой решетки ГРИД
93. Привести характеристику ключевых компетенций.
94. Какова структура индивидуальных компетенций?
95. Что такое «знания» и его трансформация?
96. Охарактеризовать уровни знаний.
97. Дать определение формальным и неформальным группам.
98. В каких ситуациях возникает этическая дилемма?
99. Какие меры принимаются для повышения характеристик этичности поведения работников?
100. Раскройте понятие «эффективность управления».
101. Какие факторы влияют на эффективность управления?

102. По каким критериям оценивается эффективность управления?
103. Назовите показатели экономической эффективности.
104. Какие показатели характеризуют социальную эффективность?
105. Определите зависимость эффективности менеджмента от результатов деятельности (эффективности) организации (предприятия).

4. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Москва : Экономика, 1989. – 519 с.
5. Антонова, Н.В. Психология управления / Н.В. Антонова. – Москва : Высшая школа экономики, 2010. – 272с.
6. Герчикова, И.Н. Менеджмент / И.Н. Герчикова. – Москва : Юнити-Дана, 2009. – 412 с.
7. Захарова, Л.Н. Психология управления / Л.Н. Захарова. – Москва : Логос, 2010. – 376 с.
8. Козлов, В.В., Психология управления / В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов, Н.П. Фетискин. – Москва : Академия, 2011. – 224 с.
9. Барышева, А. Инновационный менеджмент / А. Барышева. – Москва : Дашков и Ко, 2012. – 384 с.
10. Басовский, Л. Е. Менеджмент : учеб. пособие / Л. Е. Басовский. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 215 с.
11. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом : учебник / Н.П. Беляцкий. – Минск : Современная школа, 2008. – 448с.
12. Бочаров, В.В. Инвестиционный менеджмент / В.В. Бочаров. – Санкт-Петербург : ПИТЕР, 2005. – 379 с.
13. Семь нот менеджмента. – 6-е изд. / А. Бочкарев [и др.]. – Москва : Журнал Эксперт, 2005. – 424 с.
14. Бурлаков, Г.Р. Мотивационный климат организации / Г.Р. Бурлаков. – Москва : ИНФРА-М, 2002. – 370с.
15. Велеско, Е.И. Стратегический менеджмент / Е.И. Велеско, А.А. Неправский. – Минск : БГЭУ, 2009. – 307 с.
16. Вершингора, Е.Е. Менеджмент : учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. / Е.Е. Вершингора. – Москва : ИНФРА-М, – 2007. – 256 с.
17. Веснин, В.Р. Менеджмент : учебник / В.Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2007. – 290 с.
18. Веснин, В. Р. Основы менеджмента : учебник / В. Р. Веснин. – Москва : Высшая школа, 2011. – 367 с.
19. Виханский, О. С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – Москва : Экономика, 2006. – 293 с.
20. Виханский, О. С., Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – Москва : Изд-во МГУ, 2008. – 350 с.
21. Володько, В. Ф. Основы менеджмента : учеб. пособие / В.Ф. Володько. – Минск : Адукацыя і выхаванне, 2010. – 303 с.
22. Основы управления персоналом / Б.М. Генкин [и др.]. – Минск : Высш. шк., 2005. – 383с.
23. Герчикова, И. Н. Менеджмент : учебник / И.Н. Герчикова. – Москва : Юнити-Дана 2010. – 512 с.
24. Герчикова, И. Н. Менеджмент : электрон. учебник / И.Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 1 эл. опт. диск (CD-ROM).
25. Глухов, В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В.В. Глухов. – Санкт-Петербург : Питер Пресс, 2009. – 600 с.
26. Гольдштейн, Г. Я. Основы менеджмента : учеб. пособие. – изд 2-е, доп. и перераб. / Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2003. – 293 с.
27. Гончаров, В. И. Менеджмент : учеб. пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2010. – 635 с.
28. Грант, Р. Современный стратегический анализ. – 7 изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2012. – 544 с.
29. Дафт, Р. Л. Теория организации : учебник / Р.Л. Дафт ; под ред. Э.М.Короткова. – Москва : ЮНИТИ, 2009. – 736 с.
30. Дафт, Р.Л. Менеджмент. – 6-е изд. / Д. Л. Дафт. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 864 с.

31. Дафт, Ричард Л. Менеджмент: [пер. с англ.] / Л. Дафт. – Санкт-Петербург: Питер: Питер Пресс, 2012. – 863 с.
32. Карнеги, Дейл Как стать эффективным лидером / Дейл Карнеги. – Москва: Попурри, 2010. – 705 с.
33. Дорофеев, В. Д. Менеджмент: учеб. пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопап. – Москва: ИНФРА-М, 2010. – 439 с.
34. Друкер, П. Менеджмент. Вызовы XXI века / П. Друкер. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 456 с.
35. Друкер, П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер. – Москва: ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 395 с.
36. Зиновьева, В. Н. Менеджмент: учеб. пособие / В. Н. Зиновьева, И. В. Зиновьева. – 3-е изд. – Москва: Дашков и К°, 2010. – 477 с.
37. Ильдеменов, С. В. Операционный менеджмент: учебник / С.В. Ильдеменов, А. С. Ильдеменов, С. В. Лобов. – Москва: ИНФРА-М, 2012. – 337 с.
38. Инновационный менеджмент: учебник / под ред. С.Д. Ильенковой. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити-Дана, 2007. – 335 с.
39. Исаченко, И. И. Основы самоменеджмента: учебник / И.И. Исаченко. – Москва: ИНФРА-М, 2012. – 312 с.
40. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента / Н.И. Кабушкин. – Москва: Дело, 2008. – 147с.
41. Казначевская, Г. Б. Менеджмент: учебник / Г.Б. Казначевская. – Ростов-и-Дону: Феникс, 2012. – 452 с.
42. Карнеги, Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей / Д. Карнеги. – Минск: Попурри, 2009. – 768 с.
43. Клаус, Кобьелт Мотивация в стиле ЭКСПН. Восторг заразителен // Консультант. – 2005. – № 11. – С. 47-51
44. Коротков, Э. М. Менеджмент: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – Москва: Юрайт, 2013. – 640 с.
45. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – Санкт-Петербург: Питер, 2006. – 464 с.
46. Кравченко, А.И. История менеджмента: учеб. пособие / А.И. Кравченко. – Москва: Академический проект, 2007.
47. Крутлова, Н. Ю. Основы менеджмента / Н.Ю. Крутлова. – Москва: КНОРУС, 2011. – 500 с.
48. Кузнецов, Ю.В. Основы менеджмента / Ю. В. Кузнецов, В. И. Падлесных. – Москва, 2005. – 41с.
49. Кузнецова, М.И. Мотивация деятельности. – Санкт-Петербург: Фирма, 2006. – 301 с.
50. Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин. – Москва: ИНФРА-М, 2011. – 236 с.
51. Лапыгин, Ю. Н. Теория организации и организационное поведение: учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин. – Москва: ИНФРА-М, 2011. – 329 с.
52. Латфуллин, Г. Р. Теория менеджмента: учебник / Г. Р. Латфуллин, А. М. Лякин. – Санкт-Петербург: Питер, 2010. – 464 с.
53. Лоу, Д. Говорит Джек Уэлч (Джонет Лоу); пер. с англ. Г.А. Хен-Москва. – Москва: АСТ, 2009. – 253 с.
54. Макс, Ландберг Коучинг. Повышайте собственную эффективность, мотивируя и развивая тех, с кем вы работаете / Л. Макс. – Москва: Феникс, 2008. – 503 с.
55. Маслова, В.М. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по специальности «экономика и управление» / В.М. Маслова. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 159 с.
56. Менеджмент организации: учеб. пособие / З.П. Румянцева [и др.]. – Москва: ИНФРА-М, 2004. – 540 с.

57. Менеджмент : учеб. пособие / Э. М. Коротков [и др.]. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 219 с.
58. Менеджмент : учеб.-практ. пособие / А. В. Игнатъева [и др.]. – Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2011. – 283 с.
59. Менеджмент : учебник / А. Н. Алексеев [и др.]. – Москва : Юрайт, 2011. – 690 с. – 576 с.
60. Менеджмент : учебник / редкол.: С. Ашмарина [и др.]. – Москва : Рид Групп, 2011. – 504 с.
61. Менеджмент : учебник / Ю. Кузнецов [и др.]. – Санкт-Петербург : Экономика, 2010. – 504 с.
62. Менеджмент : учебник для вузов / под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – Гриф МО РФ.
63. Мескон, Майкл Основы менеджмента : [пер. с англ.] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Вильямс, 2006. – 720 с.
64. Нонака, И. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И. Нонака, Х. Такеучи. – Москва : Олимп-Бизнес, 2003.
65. Огарков, А.А. Управление организацией : учебник / А. А. Огарков. – Москва : Эксмо, 2008.
66. Орехов, С. А. Корпоративный менеджмент : учеб. пособие / С.А. Орехов, В.А. Селезнев, Н.В. Тихомирова ; под общ. ред. С.А. Орехова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К, 2012. – 440 с.
67. Основы менеджмента и маркетинга : учеб. пособие / В.Б. Зубик [и др.]. – Минск : Вышэйшая школа, 2001. – 425 с.
68. Основы менеджмента : учебник для вузов. – Москва : Проспект, 2007. – 306 с.
69. Основы менеджмента : учебник для вузов / под ред. А.И. Афоничкина. – Москва, 2008. – 528 с.
70. Персональный менеджмент : учебник / под общ. ред. С.Д. Резника. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2012. – 558 с.
71. Петрович М.В. Управление организацией : словарь-справочник / М. В. Петрович, А. А. Брасс. – Минск : Акад. упр. при Президенте РБ, 2008. – 333 с.
72. Пивоваров С.Э. Операционный менеджмент / С. Э. Пивоваров [и др.]. – Санкт-Петербург : Питер, 2011 г.
73. Подходы к менеджменту: системный, ситуационный, процессный // Менеджмент в России и за рубежом. – №5. – 2006. – С. 14-16
74. Попов, В. Н. Системный анализ в менеджменте : учеб. пособие / В. Н. Попов, В. С. Касьянов, И. П. Савченко. – Москва : КноРус, 2010. – 298 с.
75. Поршнев, А.Г. Управление организацией : учебник / А. Г. Поршнев, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин. – Москва: ИНФРА-М, 2008.
76. Практический менеджмент : учеб. пособие / Э. М. Коротков [и др.]. – Москва : ИНФРА-М, 2012. – 329 с.
77. Самоменеджмент : учеб. пособие / под ред. В.Н. Парахной, В.И. Петрова. – Москва : Изд-во МГУ, 2012. – 368с.
78. Семенов, А.К. Этика менеджмента. – 2-е изд. / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. – Москва : Дашков и К, 2007. – 272 с.
79. Ситуационный подход к менеджменту // Практика и теория управления. – №2. – 2006. – С. 21-22
80. Стерлигова, А. Н. Операционный (производственный) менеджмент / А.Н. Стерлигова, А.В. Фель. – Минск : Харвест, 2009.
81. Тайм-менеджмент / под ред. Г.А. Архангельского. – Санкт-Петербург : Московская Финансово-Промышленная Академия, 2011. – 304 с.
82. Тележников, В. И. Менеджмент : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений по экон. спец. / В. И. Тележников ; под ред. Н. П. Беляцкого. – Минск : БГЭУ, 2008. – 509 с.

83. Загвоздкин, В. К. Теория и практика применения стандартов в образовании / В. К. Загвоздкин. – Москва : Народное образование, НИИ школьных технологий, 2011. – 344 с.
84. Трофимов, Н.С. Современное управление персоналом организации / Н.С. Трофимов. – Санкт-Петербург : Канди, 2006. – 298 с.
85. Управление качеством : учеб. пособие / Ю. Т. Шестопал [и др.]. – Москва : ИНФРА-М, 2011. – 331 с.
86. Управление качеством : учебник / под ред. С.Д. Ильенковой. – Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. – 423 с.
87. Управление организацией : учебник / под ред. А.Г. Поршнева [и др.]. – Москва : Инфра-М, 2000. – 669 с.
88. Фитхутдинов, Р.А. Инновационный менеджмент : учебник для вузов. – 4-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2003. – 400 с.
89. Фитхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент : учебник для вузов. – 5-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 368 с.
90. Форд, Г. Моя жизнь, мои достижения / Г. Форд. – Москва : Харвест, 2012. – 352 с.
91. Хаит, Дж. Управление людьми в компаниях / Дж. Хаит. – Москва : Дело, 2000. – 332 с.
92. Хартер, Дж. 12 элементов успешного менеджмента / Дж. Хартер, Р. Валкер. – Москва : Альпина, 2008. – 411 с.
93. Биннер, Х. Управление организациями и производством. От функционального менеджмента к процессному / Хартмут Биннер. – Москва : Альпина Паблшерз, 2010. – 296 с.
94. Цветков, А. Н. Менеджмент : учебник / А.Н. Цветков. – Санкт-Петербург : Питер, 2010. – 256 с.
95. Чаусов, Н. Ю. Менеджмент / Н. Ю. Чаусов, О. А. Калутин. – Москва : КНОРУС, 2011. – 496 с.
96. Шапкин, И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Шапкин. – Москва : Юрайт, 2011. – 690 с.
97. Шелдрейк, Дж. Теория менеджмента: от теоризма до японизации / Дж. Шелдрейк. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 470 с.
98. Шилунов, В.Г. Основы управленческой деятельности / В.Г. Шилунов, Е.Н. Книшкель. – Москва : Высшая школа, 2000. – 304 с.
99. Шифрин, М. Стратегический менеджмент / М. Шифрин. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 302 с.
100. Юклева, В. С. Принятие управленческих решений : учебник / В.С. Юклева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувпикова. – Москва : Дашков и К, 2012. – 324 с.
101. Яковка, Ли Карьера менеджера / Л.Яковка и У.Новак ; пер с англ. С.Э. Борич. – 4-е изд. – Минск : Потурри, 2011. – 544 с.
102. Яковка, Ли Карьера менеджера: послесловие / Л. Яковка и С. Кэвинфилд ; пер с англ. С.Э. Борич. – 4-е изд. – Минск : Потурри, 2011. – 384 с.
103. Яковка Ли Куда подевались все лидеры? / Л. Яковка, Е. Уитин. – Минск : Потурри, 2008. – 320 с.

Интернет-ресурсы

1. Административно-управленческий портал. – [Электр. ресурс] – Режим доступа: <http://www.aup.ru/>
2. Корпоративный менеджмент. – [Электр. ресурс] – Режим доступа: <http://www.cfm.ru/>
3. Менеджмент в России и за рубежом. – [Электр. ресурс] – Режим доступа: <http://www.msc.ru/>

4. Лекции по менеджменту. Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент». Режим доступа: www.ecsocman.edu.ru
5. Теория и практика управления. Управленческий портал. Режим доступа: www.pfpu.ru
6. Секреты успеха выдающихся руководителей. Режим доступа: www.cco.ru