

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Кузбасский государственный технический университет имени Т. Ф. Горбачева»

Кафедра производственного менеджмента

Составитель
А. К. Муромцева

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Методические материалы

Рекомендованы учебно-методической комиссией специальности
10.05.03 Информационная безопасность автоматизированных систем
в качестве электронного издания
для использования в образовательном процессе

Кемерово 2018

Рецензенты

Прокопенко Е. В. – кандидат физико-математических наук, доцент, председатель учебно-методической комиссии специальности 10.05.03 Информационная безопасность автоматизированных систем

Королева Т. Г. – кандидат экономических наук, заведующий кафедрой производственного менеджмента

Муромцева Алина Константиновна

Основы управленческой деятельности: методические материалы [Электронный ресурс]: для обучающихся специальности 10.05.03 Информационная безопасность автоматизированных систем очной формы обучения / сост.: А. К. Муромцева; КузГТУ. – Кемерово, 2018.

© КузГТУ, 2018

© А. К. Муромцева,
составление, 2018

Проработка лекционного материала и самостоятельная работа будет заключаться в углубленном изучении следующих вопросов по темам дисциплины

Раздел 1. Теоретические основы процесса управления

1.1 Управление как процесс

Управление как процесс – работа по достижению целей с помощью других, серия непрерывных, взаимосвязанных действий. Эти действия – управленческие функции, каждая функция – так же непрерывный процесс взаимосвязанных функций. Различными авторами выделяются различные функции, мы выделяем 4 первичные функции: планирование, организация, мотивация и контроль (рис. 1). Они объединены связующими процессами коммуникации и принятия решений. Руководство (лидерство) – самостоятельная деятельность.

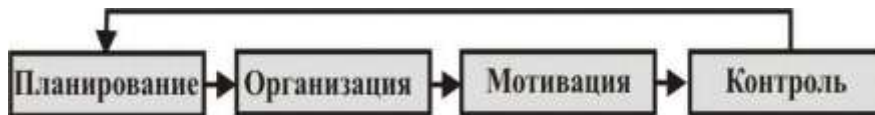


Рис. 1 – Процесс управления

Планирование – процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения.

Организация – процесс создания структуры предприятия, повышающий эффективность совместной работы людей для достижения целей.

Мотивация – процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения целей организации.

Контроль – процесс, обеспечивающий достижение организацией поставленных целей, включающий установку стандартов, измерение результатов и корректировку.

Коммуникации – процесс обмена информацией между двумя и более людьми.

Принятие решений – процесс выбора альтернатив.

Лидерство – способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их работать для достижения цели.

Эволюция управления как научной дисциплины. Школы менеджмента В результате эволюции управления как научной дисциплины сформировались различные школы менеджмента.

1. Школа научного управления.

1885–1920 гг. Представители: Ф. У.Тейлор, Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет, Г. Гантт.

Полагали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать операции ручного труда следующим образом, повышая их эффективность:

1. Анализ содержания работы и определение ее основных компонентов.
2. Устранение лишних непродуктивных операций, внедрение стандартных процедур и оборудования.

Учитывали человеческий фактор, считали, что нужно систематически стимулировать работников (устанавливать реальные нормы производства и оплачивать дополнительно их перевыполнение), чтобы их заинтересовать в увеличении объемов производства и производительности, что нужен отдых и небольшие перерывы, очень важно обучать людей. Предложили отделить управленческие функции (обдумывание и планирование) от фактического выполнения работы, а раньше рабочие сами планировали свою работу.

2. Классическая школа менеджмента

1920–1950 гг. Представители: А. Файоль, Л. Урвик, Д. Муни.

Цель школы – создание универсальных принципов управления, следование этим принципам должно привести к успеху. Принципы затрагивали два аспекта:

1. Разработка рациональной системы управления организацией. *Управление* – универсальный процесс, состоящий из функций (планирование и организация).
2. Построение структуры организации и управления работниками. *Принцип единоначалия* – человек должен получать приказы от одного начальника и подчиняться только ему.

А. Файоль сформулировал *14 принципов управления*: разделение труда, полномочия и ответственность, дисциплина, единоначалие, единство направления, подчиненность личных интересов общим, вознаграждение персонала, централизация, скалярная цепь, порядок, справедливость, стабильность рабочего места для персонала, инициатива, корпоративный дух.

3. Школа человеческих отношений.

1930–1950 гг. Представители: М. Фоллетт, Э. Мэйо.

Считали человеческий фактор основным элементом эффективности организации. Четко разработанные операции и хорошая оплата труда не всегда ведут к повышению его производительности. Сила взаимоотношений между людьми могла и часто превосходила усилия руководителя. Иногда работник реагировал гораздо сильнее на давление со стороны коллег, чем на желание руководства и материальные стимулы. Если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то их удовлетворенность возрастает, что ведет к увеличению производительности труда. Рекомендуют использовать приемы управления человеческими отношениями (эффективное действие непосредственно начальников, консультации с работниками, более широкие возможности для общения).

4. Школа поведенческих наук.

1950 гг. – наши дни. Представители: К. Арджирис, Р. Лайкерт, Д. Мак Грегор, Ф. Герцберг.

Поведенческие науки – психология, социология. Изучали аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменения содержания работы и качества трудовой жизни. Отошли от школы человеческих отношений и сосредоточились на методах налаживания межличностных отношений. Новый подход – помочь осознать работнику свои собственные возможности. Цель школы – повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческого ресурса.

5. Школа количественного подхода к управлению.

1950 гг. – наши дни. Становление данной школы связано с развитием математики, статистики, инженерных наук, компьютерных технологий. Применяются количественные методы (исследование операций) – методы научного исследования к операционным проблемам организации. После постановки проблемы разрабатывается модель ситуации, которая упрощает реальность, представляет ее абстрактно, облегчает понимание. Переменные сокращаются для управляемого количества, им задаются количественные значения, что позволяет их сравнить и описать отношения между ними.

1.2 История управления и эволюции управленческой мысли

Историю менеджмента нельзя рассматривать без увязки с эволюцией социально-экономических условий развития мирового сообщества. Принято выделять пять основных этапов такого развития.

1. *Промышленный переворот (с 20–30-х по 80–90-е гг. XIX в.).* Техническая база: паровая и хлопкоочистительные машины, вулканизация резины и другие новые промышленные технологии; инфраструктура для развития промышленности: национальная система железных дорог, система каналов, телеграф и т. д.; формирование общенационального рынка; возникновение предприятий – действенной формы социальной организации работников; конкуренция как форма разорения или поглощения соперника.

2. *Эпоха массового производства (первые три десятилетия XX в.).* Внедрение конвейерной системы, массовый выпуск продукции, резкое снижение стоимости товаров; малонасыщенный рынок; конкуренция как предложение стандартизированного продукта по самой низкой цене; четкая дифференциация отраслей; хорошие перспективы экономического роста для компаний; слабое вмешательство государства в бизнес.

3. *Эпоха массового сбыта (30–50-е годы XX в.).* Насыщение спроса на товары и услуги; переход от стандартной продукции к дифференцированной; смена производственной ориентации на рыночную; усиление роли внешней среды в деятельности предприятия; государственное регулирование экономики.

4. *Постиндустриальное общество (60–90-е годы XX в.).* Новое качество жизни: высокий уровень благосостояния граждан, высококачественные това-

ры, индустрия досуга; новые условия производства: быстроизменяющиеся технические решения, значительные вложения капитала в научно-исследовательские и опытно-промышленные работы, увеличение неопределенности внешней среды; растущие ограничения со стороны государства: недовольство потребителей, вторжение иностранных конкурентов, меняющаяся трудовая мораль, все большая нехватка ресурсов; смещение, социальных приоритетов и концентрация внимания на таких негативных явлениях, как загрязнение окружающей среды, обман потребителя через нечестную рекламу, манипуляция общественным мнением.

5. *Постэкономическая эпоха (с начала XXI в.)*. Новая экономика: от расточительности ресурсов к ресурсосбережению; разумное ограничение роста производства; рост сферы услуг; переход к информационному обществу: прогресс в информационных и телекоммуникационных технологиях; глобализация хозяйства: развитие транснациональных компаний; прозрачность политических границ; всемирные рынки; интеграция через информационные сети; изменение жизненных приоритетов: самоограничение материального потребления; ориентация на неэкономические и нематериальные ценности; здоровая экология.

В истории менеджмента принято различать четыре основных подхода:

- с позиций различных научных школ (конец XIX в. по настоящее время);
- процессный (20-е годы XX в. – по настоящее время);
- системный (50–60 годы XX в. – по настоящее время);
- ситуационный (60-е годы XX в. – по настоящее время).

Научные школы.

Школа научного управления (1885–1920) создана Фредериком Уинслоу Тейлором. Суть подхода гласит: «Управление должно иметь свои законы, научные методы, формулы, принципы. Оно должно быть основано на измерениях, рационализации, систематическом учете». Ф.Тейлор считал, что необходим научный подход к организации труда. Это предполагает использование наблюдения за рабочим циклом, хронометраж рабочего времени, анализ полученной информации и выявление резервов роста производительности труда. В результате руководитель получает возможность устанавливать нормы выработки и отбирать лучших работников на основе научных критериев (профессионализма, силы, ловкости, сообразительности). Для повышения эффективности производства необходимо сотрудничество администрации и рабочих. Оплата труда должна быть сдельной, т. е. оценивать надо конкретную выполненную работу. Следует, считал Ф.Тейлор, вводить систему распределения труда и персональную ответственность за порученное дело. В результате реализации положений этой научной школы на одном из сталелитейных заводов за три с половиной года производительность труда выросла в 2 раза. Объем работ, который ранее выполняли 600 чел., стали делать 140 чел. Выросло качество продукции, снизились расходы на производство.

Школа административного управления (1920–1950) основана на научном подходе, разработанном Анри Файолем, главная идея которого – рациональное, построение организации как иерархической структуры. Необходимо, считал автор, четкое определение следующих функций управления: техническая (технологическая) деятельность; коммерческая деятельность (закупка, продажа, обмен); финансовая деятельность (поиски капитала и его эффективное использование); защитная деятельность (защита собственности и личности); бухгалтерская деятельность (инвентаризация, балансовые ведомости, издержки, статистика); административная деятельность (воздействие на персонал), которая включает несколько общих функций управления (предвидение, планирование, организация, распоряжение, координирование и контроль).

А. Файоль, кроме того, разработал ряд универсальных принципов управления. *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. *Полномочия и ответственность*. Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть ее составляющая противоположность. Где даются полномочия, там возникает ответственность. *Дисциплина*. Дисциплина предлагает 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. Дисциплина также предполагает справедливо применяемые санкции. *Единоначалие*. Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника. *Единство направления*. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя. *Подчиненность личных интересов общим*. Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании или организации большого масштаба. *Вознаграждение персонала*. Работники должны получать справедливую зарплату за свою службу. *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 результаты. *Скалярная цепь*. Скалярная цепь – это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, до руководителя низового звена. *Было бы ошибкой отказываться от иерархической системы без необходимости, но было бы еще большей ошибкой поддерживать эту иерархию, когда она наносит ущерб интересам бизнеса*. *Порядок*. Место – для всего, и все на своем месте. *Справедливость*. Справедливость – это сочетание доброты и правосудия. *Стабильность рабочего места для персонала*. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. Посредственный руко-

водитель, который держится за место, безусловно предпочтительней, чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место. *Инициатива*. Инициатива означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации, это придает организации силу и энергию. *Корпоративный дух*. Союз – это сила, которая является результатом гармонии персонала. Таким образом, по мнению А. Файоля, управление является универсальным процессом, состоящим из нескольких взаимосвязанных функций. Реализация же основных принципов управления способствует повышению эффективности управления производством.

Школа человеческих отношений и поведенческие науки (1950 г. – по настоящее время) как научное направление являются естественным продолжением упомянутой выше школы научного управления и логично дополняют ее пониманием важности психологической составляющей в трудовой деятельности человека. Авторами школы человеческих отношений считают Мери Фоллет и Элтона Мейо. В своих научных трудах М. Фоллет и Э. Мейо впервые обратили внимание на то, что далеко не всегда только высокая заработная плата приводит к росту производительности труда. Достигнуть увеличения выработки можно при большем внимании и заботе о подчиненных со стороны руководителя. Кроме того, рабочие действуют и принимают решения чаще как члены группы, а не как отдельные личности. Группа – это два или более лиц, взаимодействующих друг с другом. При этом каждое лицо оказывает влияние на других членов группы, одновременно находясь под их влиянием. Группа является инструментом коллективной реализации проблем. Человек, работающий в коллективе, воспринимает требующие решения вопросы гораздо лучше, нежели указания руководства, поскольку на него оказывают влияние его коллеги. Вариантом развития научного направления, уделявшего повышенное внимание характеру взаимоотношений между людьми в процессе производства продукции, явились поведенческие науки. Авторы данного научного направления (К. Арджирис и др.) в первую очередь заинтересовала проблема разработки методов оптимизации межличностных отношений, преодоления несовместимости целей организации и отдельной личности. Эффективность труда работника, по мнению ученых, в значительной степени зависит от знания руководителем мотивов его поведения. В свою очередь, грамотное использование научных методов науки о поведении человека может способствовать повышению эффективности деятельности предприятия или организации.

Школа количественных методов (1950 г. – по настоящее время) возникла в результате бурного развития точных наук, создавших благоприятную среду для использования в науке управления последних достижений в области компьютеризации, математики, физики и др. Суть количественного научного подхода заключается в следующем. Для решения задачи управления каким-либо объектом (например, машиностроительным предприятием) разрабатывается модель процесса управления. Модель представляет собой схематическое отображение будущей реальной ситуации. Задавая различные количе-

ственные значения переменным величинам, можно рассчитать сколь угодно большое число вариантов решения задачи и выбрать из них наилучший. Таким образом, чем точнее выполнены расчеты, тем выше степень получения искомого результата в реальной ситуации управления каким-либо объектом. Особую важность использование количественных методов исследования приобретает в сложных ситуациях, требующих обработки большого массива информации в условиях дефицита времени.

Процессный подход. Основу данного научного подхода заложил А. Файоль, которого называют «отцом менеджмента». Являясь зависит от других. Развивая взгляды А. Файоля, авторы процессного научного подхода рассматривают управление как сумму всех функции управления, т. е. как взаимосвязанные и взаимообусловленные действия. Другими словами, управление рассматривается как непрерывный процесс. У разных ученых есть собственное видение набора основных функций (например, кроме предложенных А. Файолем, это могут быть *исследование, оценка* и т. д.). Поэтому для упрощения понимания сущности процессного подхода принято считать, что основными, базовыми функциями управления являются *планирование; организация; мотивация; контроль*. Эти функции находятся в постоянной взаимной связи. *Между собой они объединены процессами принятия решений и передачи информации.*

Системный подход. В основе системного научного подхода лежит понятие «система» – комплекс взаимосвязанных элементов (подсистем) вместе с их связями и отношениями, обладающий целостными свойствами и находящийся в особом единстве с внешней средой. Суть системного подхода заключается в следующем. Менеджеры должны рассматривать предприятие как совокупность взаимозависимых элементов (люди, структура, задачи, технология), которые ориентированы на достижение различных целей под влиянием внешней среды. Один из авторов системного научного подхода к менеджменту Ч. Барнард считал, что любое предприятие – это социальная система. Он говорил: «Организация – комплекс физических, биологических, личностных и социальных компонентов, которые находятся в специфическом системном отношении в связи с кооперацией двух или более лиц для получения, по крайней мере, одного определенного результата». Менеджеру необходимо знать и учитывать единство формальной и неформальной организаций. При этом формальная (официальная) организация представляет собой систему, сознательно построенную руководством для целенаправленного объединения идей, ресурсов и персонала. В свою очередь, неформальная (неофициальная) организация есть устойчивая сеть межличностных и социальных отношений, стихийно возникающих при объединении людей в их трудовой среде.

Все предприятия и организации можно рассматривать как открытые или закрытые системы. Открытая система характеризуется максимальным взаимодействием с окружающей внешней средой через обмен ресурсами, продукцией, информацией и т. д. Поскольку выживание такого предприятия зависит от внешней среды, оно вынуждено постоянно адаптироваться к

непрерывно изменяющимся условиям ее существования. Таких предприятий – открытых систем в мире подавляющее большинство. Закрытые системы относительно независимы от внешней среды. Характерным примером в этом отношении является натуральное хозяйство в сельскохозяйственном производстве, которое обеспечивает себя необходимыми ресурсами и в котором большая часть производимой продукции потребляется на месте. Предприятия – открытые системы в схематическом виде можно представить состоящими из трех основных блоков: *вход*; *переработка*; *выход*. На входе предприятие получает материальные, трудовые, финансовые и информационные ресурсы. В результате обработки и преобразования этих ресурсов создается продукция (товары или услуги), которая затем реализуется потребителям. Процесс производства и управления осуществляется в непрерывном взаимодействии с окружающей средой.

Ситуационный подход. Впервые о необходимости учета фактора конкретной ситуации в процессе управления заявила автор научной школы человеческих отношений М. Фоллет: «...различные ситуации требуют различных типов знаний». Стержнем данного научного подхода является понятие «ситуация», которое означает совокупность определенных обстоятельств. В менеджменте ситуационный подход – это увязка конкретных приемов управления с реальными ситуациями для достижения целей организации. В свою очередь, стечение определенных обстоятельств, по мнению авторов ситуационного подхода (А. Чандлер и др.), определяет применение того или иного метода управления. Самым эффективным в конкретной ситуации является тот метод, который в наибольшей степени соответствует данной ситуации. В практической деятельности менеджеры в процессе принятия решений должны в первую очередь рассматривать наиболее значимые для организации обстоятельства. Таким образом, знание теории менеджмента является лишь тем фундаментом, на базе которого менеджер, исходя из реальной ситуации, должен принимать решение, сообразуясь с конкретной обстановкой.

1.3. Организация как объект управления

Организация – как объект управления.

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

Обязательные требования к организации:

- 1) наличие хотя бы двух людей, считающих себя частью этой группы;
- 2) наличие, по крайней мере, одной цели (желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы;
- 3) наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Существуют формальные и неформальные организации. Определение, данное организации выше относится к формальной организации. Неформальные организации, группы, возникающие неожиданно (спонтанно), но где лю-

ди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. Неформальные организации существуют во всех формальных организациях, исключая, быть может, довольно маленькие. И хоть у них нет руководителей, неформальные организации очень важны.

СЛОЖНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ. Организация всегда имеет хотя бы одну общую цель, разделяемую и признаваемую всеми её членами. Но формальное управление редко имеет дело с организациями, имеющими только одну цель. У сложных организации в наборе взаимосвязанные цели.

Один пример: «МакДоналдс» является организацией, которая состоит из семи с лишним тысяч самостоятельных предприятий, работа которых обеспечивается поддержкой большого числа организаций, работающих «в тени» (клиент их не видит), которые ведут строительство магазинов и цехов, осуществляющих рекламу, производящих закупку продуктов, разрабатывающих новые виды продукции, осуществляющих контроль качества. Каждое заведение «МакДоналдс» имеет свои планы реализации продукции и прибыли. Каждая вспомогательная единица также имеет свои цели, такие как, закупка говядины по выгодным ценам. Эти цели взаимосвязаны и взаимозависимы. Например, ресторан может реализовать свои цели, добившись запланированной прибыли, только если служба закупки добьётся в свою очередь своих целей, а именно обеспечив достаточное количество булочек по нужной цене, если служба маркетинга обеспечит достаточный приток покупателей, технологи найдут способ эффективного приготовления и т. д. Основная причина, позволившая «МакДоналдсу» стать крупнейшим предприятием в своём бизнесе, заключается в том, что компании удаётся не только достичь всех вышеперечисленных целей, но и эффективно их взаимоувязать с наименьшими затратами.

Общие характеристики организаций. Все сложные организации являются не только группами, целенаправленными в своей деятельности и имеющими определённый набор взаимосвязанных целей, они также имеют общие для всех сложных организаций характеристики.

Ресурсы. В общих чертах цели всякой организации включают преобразование ресурсов для достижения результатов. Основные ресурсы, используемые организацией, это люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информация.

Процесс преобразования ресурсов легче всего увидеть в производственных организациях, но и организации обслуживания и некоммерческие организации также используют все эти виды ресурсов.

Зависимость от внешней среды. Одной из самых важных характеристик организации является её взаимосвязь с внешней средой. Организации полностью зависимы от окружающего мира – от внешней среды – как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей, пользователей их результатами, которых они стремятся достичь.

Термин «внешняя среда» включает экономические условия, потребителей, профсоюзы, правительственные акты, законодательство, конкурирующие

организации, систему ценностей в обществе, общественные взгляды, технику и технологию, и другие составляющие. Эти взаимосвязанные факторы оказывают влияние на всё, что происходит внутри организации. Например, введение новой автоматизированной технологии может обеспечить организации преимущество в конкуренции. Но, чтобы воспользоваться этой технологией, организации придётся найти людей с определёнными навыками, а также определёнными взглядами, которые сделают эту новую работу привлекательной для них. Если экономическая конъюнктура повышается или если существует конкуренция на рынке таких специалистов, организации, может быть, придётся повысить заработную плату, чтобы привлечь этих специалистов на работу. При их найме организации придётся придерживаться государственного законодательства, запрещающего дискриминацию по возрасту, полу и расе. Все эти факторы меняются постоянно.

Большое значение имеет и тот факт, что, хотя организация и зависит полностью от внешней среды, среда эта, обычно, находится вне пределов влияния менеджеров.

С каждым годом руководству приходится учитывать всё большее количество факторов внешней среды, которые принимают поистине глобальный характер. Чтобы добиться успеха, фирмам приходится конкурировать на иностранных рынках и противостоять конкуренции иностранных компаний у себя на родине. Это требует понимания целой новой области юриспруденции, осознания новых культурных ценностей.

Горизонтальное разделение труда. Наверное, самой очевидной характеристикой организаций является разделение труда. Если, по крайней мере, два человека работают вместе для достижения одной цели, они должны делить работу между собой. Например, организация из двух человек, имеющая целью пройти на судне до места, отдалённого на десять миль, может разделить работу так, чтобы один во время путешествия управлял парусами, а другой был у руля. Разделение всей работы на составляющие компоненты обычно называется **Горизонтальным разделением труда**.

Разделение большого объёма работы на многочисленные небольшие специализированные задания, позволяет организации производить гораздо больше продукции, чем если бы то же самое количество людей работало самостоятельно. Разбив работу по приготовлению и подаче еды клиентам между двенадцатью работниками, как это обычно делается у «МакДоналдса», можно обслуживать в сотни раз больше людей в день, чем в традиционных маленьких ресторанчиках с одним поваром и несколькими официантами.

В очень малых организациях горизонтальное разделение труда может не прослеживаться достаточно чётко. Владельцы, которые являются одновременно и управляющими маленьких ресторанов, могут поочерёдно готовить еду, то обслуживать посетителей. Но большинство сложных организаций имеют такого рода горизонтальное разделение, так что можно чётко проследить их функции и цели деятельности. Классическим образцом горизонтального разделения труда на производственном предприятии, например, являют-

ся производство, маркетинг, финансы. Они представляют собой основные виды деятельности, которые должны быть успешно выполнены, чтобы фирма добилась поставленных целей.

Подразделения. Сложные организации осуществляют чёткое горизонтальное разделение за счёт образования подразделений, выполняющих специфические задания и добивающихся конкретных специфических целей. Такие подразделения часто называются отделами или службами, но существуют также и многочисленные другие названия. Корпорация «МакДоналдс» имеет специальные подразделения для каждой основной функции организации – отделы маркетинга, закупок, недвижимой собственности и т. д. Эти подразделения у «МакДоналдса» и в других организациях имеют свои собственные, более мелкие, более конкретные подразделения. «МакДоналдс», например, являясь такой крупной и широко разветвленной компанией, формирует подразделения, как по географическому принципу, так и по отдельным видам деятельности. Отдел недвижимой собственности разделяется на подотделы – выбора новых мест размещения предприятий, управления имеющейся собственностью, а в каждом из этих подотделов имеются группы по географическим зонам, такие как группа Восточного побережья, группа Калифорнии, группа Западной Европы и т. д.

Как и целая организация, частью которой они являются, подразделения представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется для достижения общей цели. Таким образом, по сути своей, большие и сложные организации состоят из нескольких специально созданных для конкретных целей взаимосвязанных организаций и многочисленных неформальных групп, возникающих спонтанно. Организации имеют также большое количество неформальных, спонтанно возникающих групп. Например, поток студентов, изучающих менеджмент, является подразделением колледжа бизнеса. Уже после нескольких совместных занятий такого потока, как вы, наверное, и сами видели, создаётся несколько сплочённых группировок, неформальных групп, формирующихся самостоятельно внутри потока.

Вертикальное разделение труда. Так как работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной. Возвращаясь к примеру с лодкой, если кто-то из матросов не возьмёт на себя обязанности капитана, и не позаботится, чтобы движения руля были согласованы с маневрами парусов, чтобы судно держалось курса, – группа, плывущая на судне, вероятней всего, никогда не доберётся до порта назначения: она, скорее всего, окажется там, куда занесёт её ветер и течение (т. е. внешняя среда).

Итак, в организации существуют две внутренние органичные формы разделения труда. Первая – разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, т. е. горизонтальное разделение труда. Второе, называемое вертикальное, отделяет работу по координацию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления.

Необходимость управления. Для того, чтобы организация могла добиться реализации своих целей, задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда. Поэтому управление является существенно важной деятельностью для организации. Однако, в малых организациях часто не имеется чётко выделенной группы управляющих. Например, в небольшом магазине, управляемом двумя партнёрами, один из них может принимать решения, касающиеся закупок, выполняя тем самым управленческую функцию в течение одной недели, а второй – в течение другой. Оба они координируют рабочие графики своих немногочисленных подчинённых, чтобы обеспечить работу магазина в установленные часы работы. Но оба партнёра также выполняют неуправленческие функции, обслуживая покупателей и раскладывая товары на полках. Ни один из партнёров, не считает другого хозяином или управляющим. Но, хотя управленческие функции и не выделены чётко, основная функция – координирование – выполняется.

Даже в крупных организациях большинство руководителей выполняет часто работу, не связанную с координированием работы других. Руководители высшего звена в компании «Ай Би Эм», например, иногда сами звонят клиентам или выходят в торговый зал, для того чтобы сохранить связь с клиентами, ощутить их потребности. Однако, во всех организациях, за исключением самых маленьких, управление занимает так много времени, что становится всё труднее осуществлять его мимоходом. По мере разрастания организации людям сложнее ориентироваться, от кого они должны непосредственно принимать указания. На этом уровне, для того чтобы организация могла действовать успешно, работа по управлению должна быть чётко отделена от неуправленческой работы, т. е. организации должны назначать руководителей и определять круг их обязанностей и ответственности.

1.4. Цели и стратегии развития организации

Целью и результатом стратегического планирования является формирование стратегии предприятия – системы взаимосогласованных стратегических решений по основным направлениям деятельности и развития предприятия, определяющих его внутреннее и внешнее поведение.

Выделяют следующие составляющие понятия стратегии: стратегические цели развития предприятия; совокупность правил и приемов достижения целей; средства для их достижения.

Формирование стратегических целей необходимо начинать, четко представляя истинные мотивы, истинные интересы, которые привели к принятию решения о выработке или корректировке стратегии.

В стратегии должны быть тесно увязаны цели и пути их достижения. В процессе стратегического планирования главные цели предприятия устанавливаются высшим руководством и согласуются со всеми подразделениями.

Процесс стратегического планирования включает этапы:

1. Определение миссии предприятия состоит в установлении смысла существования предприятия, его предназначения, роли и места в рыночной экономике. Миссия характеризует направление в бизнесе, на которое предприятие ориентируется, исходя из рыночных потребностей, характера потребителей, особенностей продукции и наличия конкурентных преимуществ.

2. Формулирование целей и задач функционирования предприятия.

3. Анализ внешней и внутренней среды. Анализ внешней среды – процесс стратегического планирования, предназначенный для контроля факторов, внешних по отношению к предприятию, с целью определения возможностей и опасностей. Анализ внутренней среды позволяет определить внутренние возможности и потенциал, на которые может рассчитывать предприятие в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей.

4. Разработка и анализ стратегических альтернатив. Выработка стратегии осуществляется на высшем уровне управления и основана на решении поставленных предприятием задач. На этой стадии принятия решения высшее руководство оценивает альтернативные пути деятельности фирмы и выбирает оптимальные варианты для достижения поставленных целей.

5. Выбор стратегии. Принятие решений по стратегическим вопросам осуществляется в процессе взаимодействия между высшим руководством, плановой службой и оперативными подразделениями.

Все многообразие стратегий объединяется в четыре основные группы: роста, ограниченного роста, сокращения и комбинирования. Стратегия роста преследует цель увеличения объемов продаж, расширения ассортимента продукции и производственной мощности. Стратегии ограниченного роста характерно установление целей от достигнутых результатов, скорректированных с учетом дополнительных факторов. При стратегии сокращения уровень последующих целей устанавливается ниже достигнутого. К стратегиям сокращения прибегают когда показатели деятельности предприятия продолжают ухудшаться и ни какие мероприятия не изменят этой тенденции.

Раздел 2. Организация управленческой деятельности

2.1 Система методов управления

Метод управления – совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект, для достижения поставленных организацией целей. Для того чтобы достичь поставленной цели необходимо воздействовать на членов управляемого коллектива с помощью рычагов и стимулов. Рычаг (стимул) управляющего воздействия – это средство, применение которого позволяет выполнить поставленную задачу. Например, чтобы повысить производительность труда на производственном участке, нужно внедрить современное оборудование, создать благоприятные условия труда – это метод, т. е. прием, способствующий достижению высокой производительности труда. Но добиться этого можно только с помощью морального и материального стиму-

лирования труда рабочих – в данном случае это рычаги, позволяющие осуществить намеченную цель.

Методы управления, или воздействия, в процессе управления являются важным разделом в менеджменте. Среди них основными являются организационно-распорядительные, или организационно-административные, экономические и социально-психологические. В последнее время приобретают значение и социологические методы. Все эти методы управления не могут действовать изолированно друг от друга, так как представляют совокупность способов воздействия управляющей системы на управляемую для достижения определенной цели. Для того чтобы реализовать определенные цели, а также функции и принципы управления, применяют вышеперечисленные методы. Метод управления – совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения целей. Слово «метод» имеет греческое происхождение, дословно переводится как «исследование», имеет два значения: первое – способ исследования явлений природы, подход к изучаемым явлениям, планомерный путь научного познания и установления истины; второе – прием, способ или образ действия.

В менеджменте существует очень большое разнообразие методов управления и их классификаций. Наиболее широкое распространение получила классификация методов управления в зависимости от их содержания, направленности и организационной формы, что отражает административное, экономическое и социальное воздействие на управляемую систему.

Направленность методов управления ориентирована на систему (объект) управления. Это может быть как предприятие в целом, так и отдельное его подразделение (отдел, департамент и т. п.). Также это может быть функция предприятия (производство, маркетинг, инновация, финансы, информация) либо функция менеджмента (планирование, организация, мотивация и контроль).

Содержание методов управления – это специфика приемов и способов воздействия.

Организационная форма методов управления – воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Оно может быть прямым (непосредственным) или косвенным (постановка задачи и создание стимулирующих условий).

В связи с вышеизложенным выделяются следующие методы управления:

- организационно-распорядительные**, или организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;
- экономические**, обусловленные экономическими стимулами;
- социально-психологические**, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

Организационно-распорядительные методы управления.

Основаны на прямых директивных указаниях. Объективной основой использования этих методов выступают организационные отношения, составляющие часть механизма управления. Задача организационно-

административной деятельности состоит в координации действий подчиненных. Это методы принуждения. Директивные команды обязательны для выполнения, причем в установленные сроки, даже если это не выгодно исполнителю. Цель использования (назначение) – определить цель, задачи и функции каждого звена, место и роль каждого человека, порядок функционирования работников и подразделений, регулировать организационные отношения в коллективе. В основе этого метода лежат организационные законы. Эти методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект, через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т. д. Они призваны обеспечить организационную четкость и дисциплину труда. Эти МУ создают благоприятные условия для существования и развития управляемой системы, оказывают целенаправленное воздействие на объект управления. Однако в целом прямые воздействия в конечном счете ведут к усилению пассивности подчиненных, а иногда и к скрытому неповиновению.

В рамках организации возможны 3 формы проявления организационно-административных методов: *Обязательные предписания* (приказ, запрет и т. п.); *Согласительные* (консультация, компромисс); *Рекомендации, пожелания* (совет, разъяснение, предположение, общение и т. п.).

Организационно-административные методы отличает от других четкая адресность директив, обязательность выполнения распоряжений и указаний, невыполнение которых рассматривается как прямое нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенные взыскания. Организационно-административные методы – методы принуждения, которые сохраняют свою силу до тех пор, пока труд не превратится в первую жизненную потребность.

Система организационно-административных методов может быть представлена как совокупность двух равнозначных элементов: воздействие на структуру управления (регламентация деятельности и нормирование в системе управления) и на процесс управления (подготовка, принятие, организация выполнения и контроль за управленческими решениями, по сути, распорядительное влияние руководителя на коллектив в целом и личность в частности). Организационно-административное воздействие включает в себя следующие компоненты: виды и типы воздействия, адресат, постановка задания и определение критерия его выполнения, установление ответственности, инструктаж подчиненных и т. д.

Экономические методы управления. Экономические методы занимают в управлении центральное место. Это обуславливается тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей.

В деятельности практикующего высокопрофессионального менеджера экономический анализ и экономический аспект в целом играют основополагающую роль. По мнению некоторых специалистов по менеджменту, непрофессиональные менеджеры базируют свою деятельность на основе психоло-

гического подхода, а профессионалы – экономического. Не умаляя значимость психологических методов управления, следует сказать, что в настоящее время все более актуальной становится проблема экономической психологии – специального направления в психологической науке, изучающего экономическое поведение человека в организации, а также факторов, определяющих такое поведение.

Данные методы применительно к управлению предприятием представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается нужный эффект. Говоря по-другому, поставленная цель достигается воздействием на экономические интересы управляемого объекта.

В случае использования экономических методов управления коллектив распоряжается материальными фондами самостоятельно, так же как и полученным доходом (прибылью), заработной платой, и самостоятельно реализует свои экономические интересы.

Содержание экономических методов сводится к постоянному оперированию менеджером такими экономическими категориями, как ограниченные ресурсы и неограниченная потребность.

В управленческой практике экономические методы руководства чаще всего выступают в следующих формах: планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование и финансирование.

Рассмотрим их более подробно.

Планирование. Это определение стратегии управления, его задач и путей решения. Процедура планирования как одного из экономических методов руководства представляет собой совершение менеджером определенных управленческих действий с объектом планирования (объектом планирования может выступать, например, прибыль или количество работающих на предприятии) и включает в себя:

фиксацию текущего состояния данного объекта планирования;

фиксацию прообраза этого объекта планирования, что означает желательное его состояние в будущем с позиций менеджера;

перечень действий, совершение которых позволит трансформировать объект планирования из его текущего состояния в состояние прообраза, который фиксируется менеджером в момент планирования.

Менеджер должен уметь из альтернативных возможных действий выбрать одно, предварительно оценив каждую из альтернатив по эффективности (результативности), затратам и реальности. После этого данное действие должно быть включено в перечень действий, подлежащих обязательному исполнению. Последним этапом планирования является как можно более глубокая детализация планируемых действий.

Главное в планировании как в экономическом методе руководства – выбор из всех возможных наиболее оптимальных, наиболее эффективных и наиболее результативных действий.

Анализ. Менеджер должен в совершенстве владеть методами анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия. В экономическом ана-

лизе сердцевиной экономической работы выступают такие категории, как возможный объем ресурсов, который может быть вовлечен в организуемый производственный процесс; фиксация внеорганизационной цели организации, или текущей потребности организации, и нахождение конкретного способа использования имеющихся ресурсов ради максимально эффективного достижения внеорганизационной цели, т. е. ради удовлетворения в максимально высокой степени фиксируемой в текущий момент потребности организации.

При экономическом анализе рассматриваются факторы, как внутренней среды предприятия, так и внешней. Глубокий анализ не только происходящих процессов, но и намечающихся тенденций позволяет создавать благоприятные условия для развития позитивных явлений и устранять преграды для нежелательных.

Хозрасчет. Данный метод позволяет максимально использовать экономическую и материальную заинтересованность коллектива и его членов в улучшении производства и повышает ответственность управляющей системы всех уровней за результаты работы. Получает все большее распространение внутрипроизводственный хозрасчет, при котором руководство предприятия использует данный метод для повышения эффективности управления отдельными его подразделениями. При этом хозрасчетное подразделение само распределяет получаемые ресурсы.

Ценообразование. Менеджер должен стремиться к максимизации нормативной прибыли, которая может быть увеличена на основе использования одного из двух возможных методов или их комбинации:

увеличение цены на реализуемый товар (самый примитивный метод). Но это может повлечь за собой снижение объемов продаж, поэтому опытный менеджер должен быть в состоянии принимать целесообразное управленческое решение по фиксации допустимого увеличения цены при недопущении падения объема валовой прибыли;

совершение конкретных действий, приводящих к внутренней реструктуризации цены товара (зафиксированная цена сохраняется). К таким действиям можно отнести путь сокращения (минимизацию) издержек производства. Таким образом, цена сохраняется на прежнем уровне, а сокращение одного ее компонента ведет к увеличению другого – нормативной прибыли;

одновременное использование этих двух методов путем одновременно увеличения цены товара и сокращения издержек производства.

Финансирование. Данный метод также весьма эффективен. При его использовании происходит финансирование отдельных подразделений предприятия или отдельных направлений деятельности, в которых наиболее заинтересовано предприятие.

Социально-психологические методы управления. Известно, что результаты труда во многом зависят от целого ряда психологических факторов. Менеджер должен уметь учитывать такие факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников, что поможет сформировать коллектив с едиными целями и задачами. Социологические исследова-

ния свидетельствуют, что успех деятельности хозяйственного руководителя на 15% зависит от его профессиональных знаний и на 85% – от умения работать с людьми.

Зная особенности поведения, характер каждого отдельного человека, можно прогнозировать его поведение в нужном для коллектива направлении. Каждой группе свойственен свой психологический климат. Поэтому существенное условие образования и развития трудовых коллективов – соблюдение принципа психофизиологической совместимости. Японские социологи утверждают, что от настроения, желания человека работать и морально-психологической обстановки в коллективе производительность труда может увеличиться примерно в 1,5 раза (а может в несколько раз уменьшиться).

Как показывает практика, формирование здорового морально-психологического климата, воспитание чувства товарищеской взаимопомощи и коллективизма активно происходит при формировании рыночных отношений. Так, 91 % опрошенных считают, что среди членов трудовых коллективов стала складываться атмосфера взаимной требовательности и ответственности, изменилось (в лучшую сторону) отношение к труду и распределению оплаты; 82% опрошенных работников массовых профессий «болеют» за успехи своих коллег.

Таким образом, для того чтобы воздействие на коллектив было наиболее результативным, необходимо не только знать моральные и психологические особенности отдельных исполнителей, социально-психологические характеристики отдельных групп и коллективов, но и осуществлять управляющее воздействие. Для этих целей применяются социально-психологические методы, которые представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личностность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Это достигается посредством приемов, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет).

Основное средство воздействия на коллектив – убеждение. Убеждая, руководитель должен максимально полно учитывать природу человеческого поведения и человеческих отношений в процессе совместной деятельности. Понимание руководителем внутреннего мира личности помогает ему подобрать наиболее эффективные формы сплочения и активизации коллектива.

Необходимость использования в практике управления организацией социально-психологических методов руководства очевидна, так как они позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управленческие решения.

Успех деятельности руководителя зависит от того, насколько правильно применяет он различные формы социально-психологического воздействия,

которые, в конечном счете сформируют здоровые межличностные отношения. В качестве основных форм такого воздействия можно рекомендовать планирование социального развития трудовых коллективов, убеждение как метод воспитания и формирования личности, экономическое соревнование, критику и самокритику, постоянно действующие производственные совещания, которые выступают как метод и как форма участия трудящихся в управлении, различного рода ритуалы и обряды.

2.2 Управленческие решения

Осуществлению любой деятельности человека предшествуют принимаемые им решения. Даже простым действиям человека, например, встал, взял какой-либо предмет, или же где пообедать? Что завтра делать? и т. п.

Руководители и специалисты предприятия в своей практической деятельности постоянно сталкиваются с необходимостью принятия решений по самым различным вопросам.

Управленческое решение можно представить как основной вид управленческого труда, обоснование и выбор альтернативы, совокупность целенаправленных и логически последовательных управленческих проблем и ситуаций

Для руководителя принятие решений является постоянной и весьма ответственной работой, так как оно пронизывает все его действия, разрабатывая цели и добиваясь их осуществления. При этом возможные последствия от принятых решений могут затрагивать не только одного человека и группу людей, но и общество в целом. Поэтому очень важно понять суть принимаемого решения.

От их качества во многом зависят уровень руководства и результаты производственно-финансовой деятельности.

Управленческое решение (УР) – это выбор способа действий, гарантирующего достижение поставленной цели. Это обдуманый выбор одного из возможных вариантов поведения, т.е. действие в условиях наличия нескольких альтернатив.

Управленческое решение – это результат творческого целенаправленного анализа проблемной ситуации, выбора путей, методов и средств ее решения в соответствии с целью системы менеджмента

Структура УР – набор мероприятий и процедур, направленных на решение проблемы

Управленческие решения могут принимать как **форму разработки** в виде указа, закона, приказа, распоряжения, контракта, так и **форму реализации**-убеждения, разъяснения, деловой беседы и т. п.

Предпосылкой управленческого решения является необходимость действия, ликвидация проблемы, уменьшение ее актуальности или исчезновение. Таким образом, цель принятия УР – **состояния объекта управления заданному плану.**

Признаки возникновения проблемы

- Эффективность фирмы снижается
- Результаты не соответствуют запланированным целям
- Неудовлетворительны результаты сравнения показателей предприятия и его конкурентов

Наиболее вероятные причины, вызывающие появление проблемы это:

- неверные принципы, на которых основывается деятельность организации;
- ошибочные критерии оценки деятельности организации, подразделения, коллектива или отдельного работника (завышенные критерии покажут наличие проблемы там, где ее в действительности нет, заниженные, наоборот, приуменьшат ее реальное значение);
- нарушения в процессе достижения поставленных целей по причине не только случайной, но и инспирированной, обусловленной стремлением нанести ущерб организации или отдельному лицу;
- непредвиденные обстоятельства, например, стихийные бедствия, техногенные катастрофы, политических и экономических катаклизмах.

Управленческие решения на производстве всегда связаны с факторами времени и риска, действующими в противоположенных направлениях. Меньше риск – больше времени на подготовку решения – несвоевременность действий

Действовать быстро и решительно – не только право, но и обязанность руководителя, обремененного бременем ответственности.

2.3 Система управления

Функционирование современных организаций сталкивается с множеством проблем, часть из которых типовые и могут быть сравнительно просто решены специалистами с помощью обычных технологий разработки и реализации решений. Для разрешения нетиповых проблем требуются специальные технологии-разработки решений, и, наконец, решение части проблем может быть не по силам, как руководителям, так и специалистам. Набор таких проблем характеризует организацию как один из самых сложных объектов для изучения и познания. Особый интерес представляет система управления организацией. Ее изучение и совершенствование – постоянная задача руководителя.

Система управления – это совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное (целенаправленное) функционирование организации.

Для системы управления организаций необходимо:

- разработать миссию организаций;
- распределить функции производства и управления;
- распределить задания между работниками;
- установить порядок взаимодействия работников и последовательность выполняемых ими функций;

- приобрести или модернизировать технологию производства;
- наладить систему стимулирования, снабжение и сбыт;
- организовать производство.

Осуществление перечисленных мероприятий требует создания СУ, которая должна быть согласована с системой производства организации, рисунок 1.



Рисунок 1 – Система управления организации

Система управления состоит из четырех подсистем: методологии, процесса, структуры и техники управления, рисунок 2.



Рис. 2 – Структура элементов системы управления организацией

Методология управления включает цели и задачи, законы и принципы, функции, средства и методы, школы управления.

Процесс управления – часть управленческой деятельности, включающая формирование системы коммуникаций, разработку и реализацию управленческих решений, создание системы информационного обеспечения управления.

Структура управления – совокупность устойчивых связей объектов и субъектов управления организации, реализованных в конкретных организационных формах. Структура управления включает функциональные структуры, схемы организационных отношений, организационные структуры и систему обучения или повышения квалификации персонала.

Техника и технология управления включают компьютерную и организационную технику, офисную мебель, сети связи, систему документооборота.

Методология и процесс управления характеризуют управленческую деятельность как процесс, а структура и техника управления – как явление. Все элементы, входящие в систему управления, также должны быть профессионально организованы для эффективной работы компании в целом.

Основными элементами, составляющими систему управления компанией, являются: цель, процесс управления, метод, коммуникации, задача, закон, принцип, организационные отношения, функция, технология, решение, характеристики информационного обеспечения, система документооборота, организационная структура.

Цель – идеальный образ желаемого, возможного, необходимого и исторически приемлемого для компании.

Процесс управления – последовательность этапов формирования и осуществления воздействия для достижения цели.

Метод – способ воздействия на человека и коллектив. Выбирается исходя из приоритетов потребностей и интересов человека или коллектива.

Коммуникации – процесс взаимодействия или противодействия в системе «человек – человек», «человек – компьютер» посредством передачи информации.

Задача – конкретная проблема, вытекающая из цели, требующая разрешения.

Закон – необходимое и устойчивое отношение между явлениями. Бывают законы природы, общественного развития и общественных институтов (государств). Законы не имеют альтернатив.

Принцип – основное положение какой-либо теории, учения, мировоззрения. Принципы имеют альтернативы.

Организационные отношения – различные виды воздействий на человека, в том числе административные, функциональные, патронажные.

Функция – порученная человеку работа, услуга или обязанность.

Технология – совокупность способов и процессов для выполнения заданных функций.

Решение – результат мыслительной деятельности человека, приводящий к выводу или действиям.

Характеристики информационного обеспечения – параметры объема, ценности, достоверности, насыщенности и открытости информации.

Функциональные структуры – схемы взаимодействия функций, необходимых для успешной деятельности компании.

Система документооборота – принятый в организации порядок передвижения входящих, исходящих и внутренних документов.

Организационная структура – схема взаимодействия должностей, функций и подчиненностей.

Взаимосвязь элементов системы управления схематично изображена на рисунке 3.

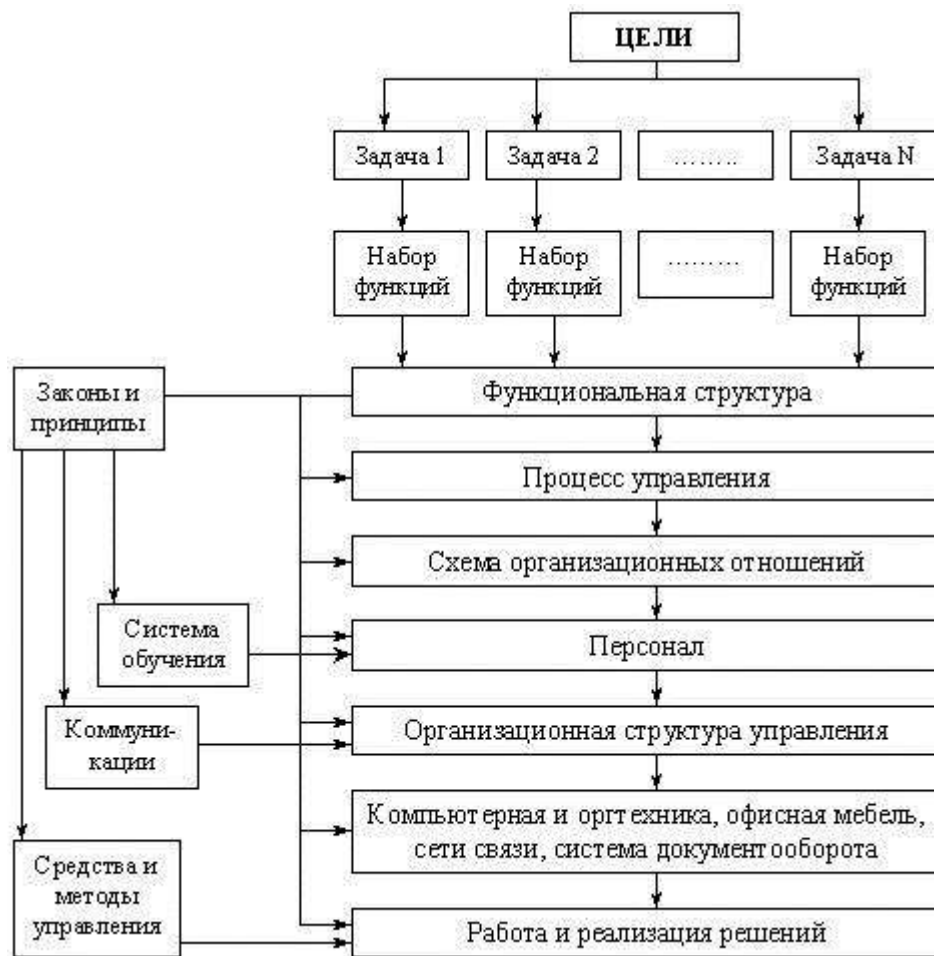


Рис. 3 – Взаимосвязь элементов системы управления

Цели компании разделяют на группу конкретных задач, которые объединяют по сфере деятельности: экономические, технические, социальные, экологические задачи и т. д.

Для решения задач формируют набор функций или операций, которые необходимо выполнить.

Так, для решения экономических задач необходимо выполнение следующих функций: бухгалтерский учет, труд и заработная плата, маркетинг и др.

Для решения ряда различных задач могут потребоваться одинаковые функции. Поэтому весь набор функций анализируется, группируется и затем составляется функциональная структура компании.

Функции отвечают на вопрос, «что надо делать, чтобы процесс управления протекал более эффективно».

В социальном плане разделяют две функции управления:

- организационно-техническую – составление и координирование деятельности работников в процессе труда;
- социально-экономическую – контроль за трудом работников, за целесообразным применением машин и механизмов.

Обе функции существуют в неразрывном единстве, в котором на первый план выступает организационно-техническая функция. С переходом на рыночные отношения, рамки участия каждого в контроле над предприятием будут расширяться и постепенно социально-экономическая функция станет делом самих производителей, а необходимость во внешнем контроле за процессом труда отпадет.

В организационно-техническом плане управление подразделяют на функции по двум признакам:

- по содержанию процесса управления;
- по принадлежности к сферам производственно-хозяйственной деятельности.

Основополагающий признак – по содержанию процесса управления, по которому выделяются следующие основные (общие) функции управления:

Планирование – это определение цели функционирования объекта и средств ее достижения. Планирование должно осуществляться непрерывно. Причина: стремление организаций продлить свое существование как можно дольше после достижения своей цели. Поэтому они заново определяют или меняют свои цели; постоянная неопределенность будущего – планы должны пересматриваться для согласования с реальностью.

Организация – это формирование объекта и субъекта управления, их подразделений и связей между ними. Эти функции можно рассматривать в двух аспектах: во-первых, как процесс создания системы рациональных форм разделения труда, разработка структуры органов управления, подбор и расстановка кадров и др.; во-вторых, как процесс ее совершенствования (непрерывное совершенствование формальной организационной структуры в целом и ее ведущих подсистем, уточнение роли и места каждого работника в системе управления и др.)

Мотивация – это создание внутреннего побуждения к действиям, что является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются. Для эффективной мотивации работников необходимо определить эти потребности и обеспечить способ для их удовлетворения через хорошую работу [13].

Контроль – это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей. Существует три аспекта управленческого контроля:

- установление стандартов – это точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени (основывается на планах, разработанных в процессе планирования);
- измерение того, что было в действительности достигнуто за определенный период и сравнение с ожидаемыми результатами (если обе эти фазы выполнены правильно, то руководство организации не только знает о том, что в организации существует проблема, но и знает источник этой проблемы);
- действия для корректировки отклонений от первоначального плана (например, пересмотр целей для того, чтобы они стали более реальными и соответствовали ситуации).

Коммуникации и принятие решений – считаются связующими процессами, т. к. они требуются для реализации всех функций управления.

В зависимости от условий функционирования компании процесс выполнения функций может быть циклическим и разовым, непрерывным и дискретным, последовательным и параллельным.

Выбранная схема процесса определяет приоритет тех или иных организационных отношений. Исходя из функциональной схемы, процесса и организационных отношений, определяют состав персонала по численности и квалификации. Этих данных достаточно, чтобы построить организационную структуру управления (линейно-функциональную, иерархическую, матричную и др.).

Зная перечень всех должностей, выполняемых функций и подчиненность, можно рассчитать техническое оснащение рабочего места персонала. После этого в соответствии с делегированными полномочиями работники могут разрабатывать, согласовывать, принимать, утверждать и реализовывать решения. Кроме того, практически на все элементы распространяются законы и правила (принципы) профессиональной деятельности. С этого момента компания считается приступившей к работе.

Раздел 3. Значение человеческого фактора в управленческой деятельности

Следует, прежде всего, отметить стержневую идею управления: о какой бы разновидности управления ни шла речь, в сущности, это всегда управление поведением людей. Системообразующим концептом в теории социального управления является человек и его деятельность. Поэтому старое разделение принятое научной организацией труда и управления на микроанализ (изучение производственных операций) и микроанализ (изучение целостного производственного процесса, его организации и методов регулирования) теряет смысл с точки зрения современных представлений о руководстве экономической деятельностью. Линия водораздела между различными теориями проходит не меж-

ду микро- и макроанализом, а между моделями человеческой деятельности. Поэтому с позиций теории управления социально-экономическими процессами не имеет значения, какими технологическими, организационными, экономическими, политическими или другими факторами наполнены или опосредованы межличностные отношения. Для социального управления все эти факторы – не более чем инструментальные или нормативные ограничения на допустимые формы организации человеческого фактора.

В теории и практике управления под человеческим фактором принято понимать потенциальные и реальные возможности человека, которые он реализует по поводу общественного воспроизводства. В задачи управления человеческим фактором входит прежде всего, создание таких организационных условий, в которых эти возможности могли бы реализоваться наиболее эффективно.

В современную эпоху в зарубежной практике человеческий фактор рассматривается наряду с другими факторами общественного воспроизводства – экономическим, машинным, природным, информационным. Смысл человеческого фактора заключается в том, что, несмотря на достижения в развитии сверхсложной техники и тончайшей технологии, роль человека-работника не уменьшилась, а растет.

При определении человеческого фактора следует разделять следующие структурные категории, которые и являются непосредственными носителями и реализаторами этого фактора в ходе общественного воспроизводства. Прежде всего, это человеческие ресурсы, которые определяются как социально активная часть человечества. Частью их являются трудовые ресурсы – люди, мотивированные на труд, включая учащихся, безработных и работающих, но желающих переменить работу или подрабатывать. Другую часть человеческих ресурсов, основную, составляет персонал действующих предприятий, производящих товары и услуги. Персонал – это совокупность работающих, каждый из которых рассматривается как личность. Понятие «человеческие ресурсы» распространяется на персонал, чтобы подчеркнуть его значимость как единого целого. В свою очередь, «персонал» противопоставляется «кадрам», как чему-то абстрактному, разобщенному и устаревшему.

Основной теоретической посылкой концепции «человеческого фактора» является рассмотрение наемных работников как ключевого ресурса производства и отказ от представлений о рабочей силе, как о даровом богатстве, освоение которого не требует денежных средств и организационных усилий со стороны нанимателя.

Управление человеческим фактором – социальная активизация населения, направленная на возрастание их вклада в решение семейных, производственных, социальных, профессиональных проблем. Управление человеческим фактором следует рассматривать на двух уровнях. На макроуровне (уровне всей общественной системы) управление человеческим фактором подразумевает организацию и развитие человеческих ресурсов и трудовых

ресурсов. На микроуровне (уровне отдельной хозяйственной единицы) – организацию и развитие трудовых ресурсов и персонала.

Задача управления человеческими ресурсами ложится на органы федеральной, региональной и местной властей и территориальные службы занятости; задача управления трудовыми ресурсами – на службы занятости и службы персонала предприятия; управления персоналом – на службы персонала.

Управление человеческим фактором на макроуровне означает анализ общественных отношений в их эволюции, во влиянии на их характер национальных, культурных, исторических, религиозных и других условий развития общества. Возможность таким образом выявить факторы, определяющие характер общественных отношений, в том числе по поводу производства, выявить закономерности и тенденции их развития. С тем, чтобы, овладев всеми закономерностями, влиять на ход развития и становления эффективной модели общественных отношений с учетом всех национально-культурных особенностей.

А сфера управления человеческим фактором на микроуровне, в рамках хозяйственной единицы берется в качестве модели, где наиболее ярко и отчетливо проявляются все особенности и закономерности развития отношений по поводу общественного воспроизводства. Выявленные на уровне хозяйственных единиц закономерности, в свою очередь, легко переносятся на отношения общественные.

Разработка современной стратегии управления в России связана с тем, что многие положения отечественной теории управления оказались неприменимы к рыночным отношениям в условиях перехода. А интеграция экономики России с мировой экономикой непременно обуславливает сращивание и взаимообогащение отечественной теории управления с концепцией менеджмента развитых стран. Такой симбиоз научных теорий непременно должен учитывать специфику и тенденции социально-экономического развития России.

3.1. Организационная структура управления

Организационная структура управления – форма системного управления, которая определяет состав, взаимодействие и подчиненность ее элементов с использованием линейных, функциональных и межфункциональных связей в процессе общения.

Линейные связи возникают между подразделами и руководителями разных уровней управления, где один руководитель подчинен другому.

Функциональные связи характеризуют взаимодействие руководителей, которые выполняют определенные функции на разных уровнях управления, и между ними не существует административного подчинения.

Межфункциональные связи имеют место между подразделениями одинакового уровня управления.

Из всего многообразия организационных структур управления очень четко выделяются две больших группы. Это – иерархические и адаптивные организационные структуры.

Рассмотрим в чем заключается их расхождение.

Иерархические организационные структуры (их еще называют формальными, механистическими, бюрократическими, классическими, традиционными) характеризуются твердой иерархией власти на предприятии, формализацией правил и используемых процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в деятельности.

Адаптивные организационные структуры (органические, гибкие) характеризуются размытостью иерархии управления, небольшим количеством уровней управления, гибкостью структуры власти, слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией принятия решений, широко обусловленной ответственностью в деятельности.

Иерархические структуры управления имеют много разновидностей. Они образуются в соответствии с принципами, которые были сформулированы еще в начале XX столетие. При этом главное внимание уделялось делению труда на отдельные функции.

Современные организационные структуры иерархического типа происходят от элементарных структур. **Элементарная организационная структура** отображает двухуровневое деление, что может существовать только на малых предприятиях. При такой структуре в организации выделяются верхний уровень (руководитель) и нижний уровень (исполнитель). К элементарным структурам можно отнести **линейные и функциональные** организационные структуры управления. Эти виды структур как самостоятельные не используются ни одним большим предприятием.

Линейная структура управления очень простая за своей сущностью: основным принципом ее построения является вертикальная иерархия, то есть подчиненность звеньев управления снизу доверху. При линейной структуре управления очень четко осуществляется принцип единоначалия: во главе каждого подразделения стоит руководитель, наделенный всеми полномочиями, который осуществляет единоличное руководство подчиненными ему звеньями, а также сосредоточивает в своих руках все функции управления.

Руководители подразделов низших степеней непосредственно подчиняются только одному руководителю высшего уровня управления, высший орган управления не имеет права отдавать распоряжение любым исполнителям, проходя их непосредственного руководителя. Данный вид структур характеризуется одномерностью связей: у них получают развитие только вертикальные связи.

К **преимуществам линейной организационной структуры** управления можно отнести:

- 1) единство распорядительства, простоту и четкость подчинения;
- 2) полную ответственность руководителя за результаты деятельности подчиненных ему подразделов;
- 3) оперативность в принятии решений;
- 4) согласованность действий исполнителей;

5) получение нижестоящими звеньями согласованных между собой распоряжений и заданий.

Недостатками этого самого простого вида структуры управления можно назвать:

1) большая информационная перегрузка руководителя, огромный поток документов, множественность контактов с подчиненными, высшими и смежными звеньями;

2) высокие требования к руководителю, который должен быть высококвалифицированным специалистом, что владеет разносторонними знаниями и опытом из всех функций управления и сфер деятельности, которые осуществляют подчиненные ему работники;

3) структура может быть приспособлена только к решению оперативных и текущих заданий;

4) структура негибкая и не дает возможности разрешать задания, которые зависят от условий функционирования, которые постоянно изменяются.

Линейная организационная структура управления применяется, как правило, только в низовых производственных звеньях (в группах, бригадах и тому подобное), а также на малых предприятиях в начальный период их становления.

Для **функциональной структуры управления** характерное создание, структурных подразделений, каждый из которых имеет свои четко определенные, конкретные задания и обязанности. Следовательно, в условиях данной структуры каждый орган управления, а также исполнитель специализирован на выполнении отдельных видов управленческой деятельности (функций). Создается аппарат специалистов, которые отвечают только за определенный участок работы.

В основе функциональной структуры управления лежит принцип полного распорядительства: выполнение указаний функционального органа в пределах его компетенции обязательное для подразделов.

Преимущества функциональной структуры управления можно свести к следующему:

1) высокая компетентность специалистов, которые отвечают за выполнение конкретных функций;

2) специализация подразделов на выполнении определенного вида управленческой деятельности, ликвидация дублирования в исполнении заданий управления отдельными службами.

Недостатками этого вида организационной структуры управления можно назвать:

1) нарушение принципа полноправного распорядительства, принципа единоначалия;

2) длительная процедура принятия решений;

3) трудности поддержки постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;

4) снижение ответственности исполнителей за работу, поскольку каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей;

5) несогласованность и дублирование указаний и распоряжений, которые получают исполнители «сверху»;

6) каждый функциональный руководитель и функциональный подраздел ставят свои вопросы на первое место, не согласовывая их с необходимостью достижения поставленных перед предприятием целей.

В некоторой степени способствуют ликвидации недостатков линейной и функциональной организационных структур **линейно-штабная и линейно-функциональная** структуры управления, которые предусматривают функциональное деление управленческого труда в подразделах разных уровней и сочетания линейного и функционального принципов управления. В этом случае функциональные подразделения могут проводить свои решения или через линейных руководителей (в условиях линейно-штабной структуры), или в пределах специальных полномочий прямо доводить их до специализированных служб или отдельных исполнителей нижестоящему уровню (в условиях линейно-функциональной структуры управления).

В основе **линейно-штабной структуры управления** лежит линейная структура, но при линейных руководителях создаются специальные подразделения (штабные службы), которые специализируются на выполнении определенных управленческих функций. Эти службы не имеют права принятия решений, а лишь обеспечивают силами своих специалистов более квалифицированное выполнение линейным руководителем своих обязанностей. Деятельность функциональных специалистов в этих условиях сводится к поиску самых рациональных вариантов решения заданий. Окончательное принятие варианта решения и передача его подчиненным для выполнения осуществляется линейным руководителем.

В условиях этого вида структур управления сохраняется принцип единоначалия. Важным заданием линейных руководителей при этом становится координация действий функциональных служб и направления их в русло общих интересов предприятия.

В отличие от линейно-штабной, в **линейно-функциональной структуре**, самой распространенной структуре иерархического типа, которая и доныне широко используется во всем мире, функциональные подразделения могут самые отдаленные ватты распоряжения нижестоящим звеньям, но не из всех, а из ограниченного круга вопросов, которые обусловлены их функциональной специализацией.

Основу линейно-функциональных структур составляет, кроме линейных принципов руководства, специализация управленческой деятельности за функциональными подсистемами предприятия (маркетинг, исследования и разработки, производство, финансы и экономика и тому подобное), а также «шахтный», принцип построения. Этот принцип значит, что каждой функциональной подсистемой формируется иерархия служб («шахта»), что пронизывает все предприятие от верха к низу.

Преимущества линейно-функциональной структуры управления:

- 1) стимулирование деловой и профессиональной специализации в условиях данной структуры управления;
- 2) высокая производственная реакция предприятия, потому что она построена на узкой специализации производства и узкой квалификации специалистов;
- 3) уменьшение дублирования усилий в функциональных участках;
- 4) улучшение координации деятельности в функциональных участках.

Невзирая на наибольшее распространение линейно-функциональных структур управления, они имеют ряд **недостатков**:

- 1) «размывание» разработанной стратегии развития предприятия: подразделения могут быть заинтересованы в реализации только своих локальных целей и заданий в большей степени, чем всего предприятия в целом, то есть ставить свои собственные цели выше от целей всего предприятия;
- 2) отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между подразделениями;
- 3) резкое увеличение объема работы руководителя предприятия и его заместителей через необходимость согласования действий разных функциональных служб;
- 4) излишне развитая система взаимодействия по вертикали;
- 5) потеря гибкости во взаимоотношениях работников аппарата управления через применение формальных правил и процедур;
- 6) слабая инновационная и предпринимательская реакция предприятия;
- 7) неадекватное реагирование по требованиям внешней среды;
- 8) осложнение и замедление передачи информации, что отражается на скорости и своевременности принятия управленческих решений; цепь команд от руководителя к исполнителю становится слишком длинной, что осложняет коммуникацию.

Дивизиональная структура – структура, основанная на отделении больших автономных производственно-хозяйственных подразделов (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за конечный финансовый результат.

Оперативный уровень управления, что концентрируется на производстве конкретного продукта или на осуществлении деятельности на определенной территории, был наконец отделен от *стратегического*, ответственного за развитие предприятия в целом.

Высший руководящий орган предприятия оставляет за собой право контроля за общекорпоративными вопросами стратегии развития, научно-исследовательскими разработками, финансами, инвестициями и тому подобное. Следовательно, для дивизиональных структур характерное сочетание централизованного стратегического планирования в верхних эшелонах управления с децентрализованной деятельностью отделений, на уровне которых осуществляет-

ся оперативное управление и какие ответственные за получение прибыли. В связи с перенесением ответственности за прибыль на уровень отделений (дивизионов) они стали рассматриваться как «центры прибыли».

Дивизиональные структуры управления приняты характеризовать как сочетание централизованной координации с децентрализованным управлением (децентрализация при сохранении координации и контроля).

Дивизиональный подход обеспечивает более тесную связь производства с потребителями, существенно убыстряя его реакцию на смены, которые происходят во внешней среде.

Дивизиональные структуры характеризуются полной ответственностью руководителей отделений за результаты деятельности возглавляемых ими подразделов. В связи с этим важнейшее место в управлении предприятиями занимают не руководители функциональных подразделов, а руководители, которые возглавляют производственные отделения.

Структуризация предприятия за отделениями (дивизионами) проводится, как правило, за одним из трех принципов:

- 1) по продуктовым – с учетом особенностей продукции, что выпускается, или услуг, которые предоставляются;
- 2) по группам потребителей – в зависимости от их конкретных потребностей;
- 3) по региональным – в зависимости от территории, что обслуживается.

В связи с этим различают **три типа дивизиональных структур**: продуктовые, ориентированные на группы потребителей, региональные.

Преимущества данного вида структур:

- использование дивизиональных структур дает возможность предприятиям уделять конкретному продукту или потребителю географического региона столько же внимания, сколько уделяет небольшое специализированное предприятие, в результате чего можно быстрее реагировать на смены, которые происходят во внешней среде, адаптироваться к условиям, которые изменяются;
- этот вид структуры управления ориентирует на достижение конечный результатов деятельности предприятия (производство конкретный видов продукции, удовлетворения потребностей определенного потребителя, насыщения товарами конкретного регионального рынка);
- уменьшение сложности управления, что возникает у руководителей высшего звена;
- отделение оперативного управления от стратегического, в результате чего высшее руководство предприятия концентрируется на стратегическом планировании и управлении;
- перенесение ответственности за прибыль на уровень дивизионов децентрализация принятия оперативных управленческих решений.

В то же время существуют **недостатки** рассмотренного вида организационных структур:

1) дивизиональные структуры управления привели к росту иерархичности, то есть вертикали управления, что повлекло формирование промежуточных уровней управления для координации работы отделений, групп и тому подобное;

2) противопоставление целей отделений общим целям развития предприятия, разногласие интересов «верхов» и «низов» в многоуровневой иерархии;

3) возможность возникновения между от деловых конфликтов, в частности 1 разе дефицита ключевых ресурсов, которые распределяются централизованно;

4) невысокая координация деятельности отделений (дивизионов), штабные службы разъединены, горизонтальные связи ослаблены;

5) неэффективное использование ресурсов, невозможность их использовать в полной мере в связи с закреплением ресурсов за конкретным подразделом;

6) увеличение расходов на содержание аппарата управления в результате дублирования тех же функций в подразделах и соответственно увеличение численности персонала.

Анализ разновидностей организационных структур иерархического типа засвидетельствовал переход к более гибким, адаптивным структурам управления, приспособленным к динамическим изменениям и требованиям производства, был объективно необходим и закономерный.

Для **адаптивных организационных структур** характерное отсутствие бюрократической регламентации деятельности органов управления, отсутствие детального деления труда по видами работ, размытость уровней управления и небольшое их количество, гибкость структуры управление, децентрализация принятия решений, индивидуальная ответственность каждого работника по общим результатам деятельности.

Кроме того, адаптивные организационные структуры, как правило, характере такими признаками:

- способностью сравнительно легко изменять свою форму;
- ориентацией на ускоренную реализацию сложных проектов и комплексных программ;
- ограниченным действием во времени;
- созданием временных органов управления.

К **разновидностям структур адаптивного типа** можно отнести: проектные; проблемно-целевые; структуры, основанные на групповом подходе (командные, проблемно-групповые, бригадные) и сетевые организационные структуры.

Проектные структуры – это структуры управления комплексными видами деятельности, которые через их решающее значение нуждаются в обеспечении беспрестанного координирующего и интегрирующего влияния при жестких ограничениях в расходах, сроках и качестве работ.

Традиционно руководитель подраздела на любом большом предприятии в рамках организационной структуры иерархического типа имеет множе-

ство разных обязанностей и несет ответственность за разные аспекты нескольких разных программ, проблем, проектов, видов продукции и услуг. Безусловно, что в этих условиях даже красивый руководитель на какие-то виды деятельности будет обращать больше внимания, а на другие – меньше. Из-за того, что невозможно учесть все особенности, все детали проектов, это может привести к самым серьезным следствиям. Потому для того, чтобы управлять проектами, и в первую очередь крупномасштабными, используются специальные проектные структуры управления.

Проектные структуры на предприятиях, как правило, применяются тогда, когда возникает необходимость разработать и осуществить организационный проект комплексного характера, что охватывает, с одной стороны, решение широкого круга специализированных технических, экономических, социальных и других вопросов, с другой стороны, деятельность разных функциональных и линейных подразделов. К организационным проектам можно отнести любые процессы целеустремленных изменений в системе, например, реконструкцию производства, разработку и освоение новых видов продукции и технологическим процессов, строительство объектов и тому подобное.

Проектная структура управления – это временная структура, создается для решения конкретного комплексного задания (разработки проекта и его реализации). Содержание проектной структуры управления заключается в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления сложного проекта в установленный срок с заданным уровнем качества и в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

Основными **преимуществами** такого вида структур управления являются:

- интеграция разных видов деятельности предприятия с целью получения высококачественных результатов от определенного проекта;
- комплексный подход к реализации проекта, решения проблемы;
- концентрация всех усилий на решении одного задания, на выполнении одного конкретного проекта;
- большая гибкость проектных структур;
- активизация деятельности руководителей проектов и исполнителей в результате формирования проектных групп;
- усиление личной ответственности конкретного руководителя как по проекту в целом, так и по его элементам.

К **недостаткам** проектной структуры управления можно отнести следующее:

- 1) при наличии нескольких организационных проектов или программ проектные структуры приводят к дроблению ресурсов и заметно осложняют поддержку и развитие производственного и научно-технического потенциала предприятия как единственного целого;

2) от руководителя проекта нужно не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данного предприятия;

3) при использовании проектной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов на данном предприятии;

4) наблюдается частичное дублирование функций.

Одной из самых сложных структур управления адаптивного типа признается **матричная структура**. Она возникла как реакция на необходимость проведения быстрых технологических изменений при максимально эффективной использовании высококвалифицированной рабочей силы.

Матричная структура отображает закрепление в организационном построении предприятия двух направлений руководства, двух организационных альтернатив. **Вертикальное направление** – управление функциональными и линейными структурными подразделениями предприятия. **Горизонтальный** – управление отдельными проектами и программами, для реализации которых привлекаются человеческие и другие ресурсы разных подразделов предприятия.

При такой структуре устанавливается деление прав руководителей, которые осуществляют управления подразделами, и руководителей, которые руководят выполнением проекта. Важнейшим заданием высшего руководящего состава предприятия в этих условиях становится поддержка баланса между двумя организационными альтернативами.

Следовательно, отличительной чертой организационной структуры управления матричного типа является наличие у работников одновременно двух руководителей, которые имеют равные права.

Возникает система двойного подчинения, что базируется на сочетании двух принципов – функционального и проектного (продуктового).

Матричные структуры управления могут быть двух видов. В первом случае руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных подразделов, которые подчиняются ему на временной основе ограниченного круга вопросов. При этом сохраняется подчиненность исполнителей непосредственным руководителям подразделов, отделов, служб. В этом случае руководителю проекта могут подчиняться временно только исполнители из соответствующих функциональных подразделов.

Преимуществами матричной структуры являются:

1) интеграция разных видов деятельности предприятия в рамках реализованных проектов, программ;

2) получение качественных результатов от большого количества проектов, программ, продуктов;

3) значительная активизация деятельности работников аппарата управления в результате формирования проектных (программных) команд, которые активно взаимодействуют с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними;

4) привлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности из реализации организационных проектов и в первую очередь из ускоренного технического усовершенствования производства;

5) сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий, принятие решений на средний уровень при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне;

6) усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект (программу) в целом, так и за его элементы.

Но разработка матричных структур очень часто рассматривается как достижение развития управленческой теории, что очень тяжело реализуется на практике.

К **недостаткам** матричных структур относят такие:

1) сложность матричной структуры. Для практической реализации, для ее внедрения необходимая длительная подготовка работников и соответствующая организационная культура;

2) в связи с системой двойного подчинения взрывает принцип единоначалия, что часто приводит к конфликтам, в рамках этой структуры порождается двусмысленность роли исполнителя и его руководителей, что создает напряжение в отношениях между членами трудового коллектива предприятия;

3) в рамках матричной структуры проявляется тенденция к анархии, поскольку в ее условиях нечетко распределены права и ответственность по ее элементам;

4) борьба за власть, потому что в рамках этой структуры четко не определенные властные полномочия;

5) наличие дополнительных расходов на содержание большего количества руководителей, а также на решение конфликтных ситуаций;

6) двусмысленность и потеря ответственности мешают достижению высококачественных результатов;

7) возникают трудности с перспективным использованием специалистов на данном предприятии;

8) наблюдается частичное дублирование функций;

9) несвоевременно принимаются управленческие решения, как правило, характерное групповое их принятие;

10) нарушается традиционная система взаимосвязей между подразделениями;

11) усложняется полноценный контроль по уровням управления. При этом следует отметить, что переход к матричным структурам, как правило, охватывает не все предприятие, а лишь какую-то его часть, и масштабы применения отдельных элементов матричного подхода на предприятиях достаточно значительные.

3.2 Личность и управление

Под личностью понимается система взаимосвязанных, устойчивых социально значимых качеств человека, позволяющих ему активно познавать и преобразовывать мир. Часть из них являются врожденными (природными), часть – приобретенными (социальными). Основными качествами (элементами) личности считаются направленность, способности, психологический темперамент, характер. Недостаток одних качеств может быть до некоторой степени компенсирован другими. В целом качества личности находятся под влиянием следующих основных обстоятельств.

Во-первых, индивидуальные особенностей людей (физического состояния, эмоций, интеллекта, взглядов, интересов). *Во-вторых*, положения человека в окружении (статуса, социальной роли, прав, обязанностей, ответственности, доступа к информации, перспектив продвижения и т. п.). *В-третьих*, специфики отношений с руководителями, подчиненными, коллегами, партнерами, клиентами (в целом эти отношения изменить всегда легче, чем личность). *В-четвертых*, пола. *В-пятых*, особенности психических состояний, т. е. относительно устойчивых проявлений психики, присущих человеку в течение сравнительно длительного времени. Личность проявляется в поведении, т. е. в действиях, выражающих субъективную реакцию людей на общую ситуацию и поступки окружающих. Хорошее знание и понимание перечисленных выше обстоятельств позволяют достаточно надежно его предсказывать, что открывает дорогу успешному управлению людьми.

Направленность личности. Под направленностью личности понимается ее свойство, обеспечивающее устойчивость ориентации поведения человека, его мотивов, целей вне зависимости от конкретной ситуации. Выделяется три типа направленности, одновременно присутствующие у людей в той или иной степени на взаимодействие, на задачу и на себя. Направленность на взаимодействие означает, что в процессе работы для человека главное – общение, сотрудничество с другими. Конкретное содержание и результат деятельности его волнуют сравнительно мало. Направленность на задачу, по-другому называемая деловой, предполагает, что для человека главное – достижение цели, причем неважно, собственной или кем-то заданной. Он добросовестно исполняет свои обязанности, ради дела стремится к первенству, лидерству, требователен к себе и другим. Наконец, направленность на себя проявляется в стремлении людей в первую очередь решать собственные проблемы, добиваться личного благополучия, успеха. Ради этого они пренебрегают своими обязанностями, стремятся переложить их на плечи других. В коллективе такие лица создают видимость работы или пытаются найти себе замену. Знание направленности сотрудников, определяемой с помощью специальных тестов, помогает найти правильный подход к ним. Оно играет важную роль в деле формирования трудовых коллективов, подбора исполнителей для той или иной работы, значительно облегчает процесс руководства.

Способности личности в управлении. Темперамент личности и его разновидности. Способности рассматриваются как совокупность качеств человека, необходимых для выполнения того или иного вида деятельности, позволяющих добиться успеха, склонность к ней. Способности, во-первых, определяют, кого и на какое рабочее место необходимо поставить, и, во-вторых, насколько эффективно данное лицо сможет трудиться. Способности подразделяют на физические и психические. Последние могут относиться к репродуктивной (усвоение и применение информации) и творческой деятельности. Физические характеризуются, например, силой, выносливостью, а так же ловкостью, быстротой перемещения и проч. Психические способности могут быть:

- общими, присущими в той или иной мере всем людям (думать, действовать) и лежащими в основе остальных способностей;
- элементарными частными (решительность, настойчивость, критичность и проч.). Ими обладают уже далеко не все люди;
- сложными частными. Они подразделяются на профессиональные (к отдельным видам деятельности – технике, экономике, праву и т. д.) и специальные (к определенному характеру деятельности).

Существует три вида специальных способностей:

- 1) интерсоциальные ориентированы на организацию взаимодействия людей;
- 2) конструктивные направлены на создание конкретных объектов в тех или иных сферах деятельности: естественной, технической, знаковой, художественной и др.; их реализация не требует активных контактов с окружающими;
- 3) аналитические предполагают склонность их обладателя к поиску причин происходящих событий, осмыслению их роли, последствий, формулировке выводов и общих рекомендаций.

Практика показывает, что люди, обладающие одинаковыми способностями, должны занимать в организации равноценные должности. Это позволяет наиболее полно использовать их потенциал и предотвращать внутренние конфликты. Разрыв в способностях руководителей и их непосредственных подчиненных в один уровень обеспечивает при прочих равных условиях их хорошее взаимопонимание, а также естественность руководства и подчинения.

Способности автоматически выполнять конкретные элементы трудового процесса называются навыками. Чем больше у человека навыков, тем меньше он затрачивает сил, тем рациональнее и ритмичнее работает. Навыки являются разновидностью привычек, т. е. стандартных, автоматических (часто даже неосознанных) форм поведения. Они формируются на основе многократных прошлых действий, которые благодаря повторению долго сохраняются в изменившихся обстоятельствах. Навыки и привычки, с одной стороны, освобождают сознание от контроля над рутинными операциями или принятием множества мелких повторяющихся решений, позволяя сосредоточиться на выполнении важных функций.

Темперамент и его разновидности Личность человека внешне проявляется в его поведении, которое бывает по характеру стабильным или нестабильным (невротическим). Характер поведения в единстве с ориентацией субъекта либо на себя и свой внутренний мир (интроверсия), либо на окружающих {экстраверсия) образует четыре типа темперамента, отражающих динамику личности: холерический, сангвинический, флегматический и меланхолический.

Темперамент (лат. *temperamentum* – надлежащее соотношение частей) представляет собой совокупность психических свойств человека, определяющих форму его поведения: эмоциональность, уравновешенность или неуравновешенность, подвижность или инертность, активность или пассивность, силу чувств. В известной мере он влияет на характер, стиль работы, отношения с окружающими. Холерики представляют собой неустойчивых, нестабильных, а сангвиники – стабильных экстравертов; меланхолики – нестабильных, а флегматики – стабильных интровертов.

Экстраверты ориентированы на окружение, общительны, деятельны, любят риск, обычно хорошие организаторы и лидеры в коллективе. Им в наибольшей степени подходит роль руководителей низшего и среднего уровня, у которых значительная часть времени уходит на общение с подчиненными. Интроверты погружены в себя, аккуратны, осторожны, педантичны, имеют более высокий уровень интеллекта. При стабильном типе поведения они представляют собой идеальных менеджеров высшего ранга, главная сила которых состоит в умении анализировать и стратегически мыслить. При нестабильном типе они вынуждены чаще всего пребывать в организации в роли рядовых исполнителей.

В то же время в «чистом» виде в реальности темперамент практически не встречается – у одних его варианты представлены примерно в равной степени, у других какой-то один может преобладать над остальными, когда доля соответствующих черт будет составлять 40–60%. Свойства темперамента необходимо учитывать при подборе специалистов для различных видов деятельности, формирования малых коллективов, организации работы в специальных условиях.

3.3 Рабочая группа, команда

Команду можно определить как группу людей, имеющих высокую квалификацию в определенной области и максимально преданных общей цели деятельности, для достижения которой они действуют сообща, взаимно согласовывая свою работу. Люди в организациях часто рассматривают группы, в которых сами состоят, как команды, но в действительности таковыми они не являются. Существует несколько *важных различий между группой и командой*.

В командах, в отличие от групп, выполнение задания зависит от личного вклада членов команды, когда каждый ее член ответственен как за личный

вклад, так и за общие результаты. Другие отличия состоят в том, что если члены групп могут разделять общую цель, то члены команд, помимо прочего, разделяют и общие обязательства по достижению цели, а также в том, что команды отличаются от групп характером своей связи с менеджментом: они обладают высокой степенью свободы и в состоянии самостоятельно устанавливать промежуточные цели и заниматься расчетом времени выполнения работы.

Следовательно, командой является особая разновидность групп, члены которых, обладая взаимодополняющими навыками и умениями, сосредоточены скорее на достижении коллективного, нежели индивидуального результата работы, ответственны друг перед другом, привержены общей цели и, как правило, самоуправляемые.

Преобразование группы в команду происходит, когда:

- все ее члены рассматривают достигнутый успех как общий;
- доверие друг к другу и к руководителю постоянно растет;
- культивируется и усиливается чувство принадлежности к команде;
- принадлежность к команде считается престижным состоянием;
- цели команды постоянно реализуются.

Таким образом, команду можно рассматривать как вид группы в организации, находящейся на более высокой ступени развития.

Представляет интерес модель развития команды, предложенная Дж. Катценбахом и Д. Смитом. В ней увязаны общие результаты групповой деятельности с производительностью команд, находящихся на различных ступенях развития.

Авторы различают следующие *типы групп и команд в их развитии*:

1) *рабочая группа*. Взаимодействие членов группы в ней осуществляется в основном для обмена информацией и опытом. Для нее характерна персональная ответственность членов группы за результаты их деятельности;

2) *псевдокоманда*. Члены ее могут повысить эффективность совместной деятельности, но не прилагают к этому ни малейших усилий;

3) *потенциальная команда*. Члены ее осознают необходимость общей цели, согласованности совместных действий, направленных на ее достижение. Они пытаются выработать эффективные приемы и методы сотрудничества;

4) *настоящая команда*. Члены ее обладают взаимодополняющими навыками и умениями, имеют общие цели и задачи, выработали эффективные методы совместной деятельности;

5) *высокоэффективная команда*. Это группа, обладающая всеми характеристиками настоящих команд и способствующая индивидуальному развитию ее членов. Результаты ее деятельности превосходят ожидания окружающих людей.

Формирование команды – задание, требующее высокой управленческой компетенции. При его осуществлении необходимо не только наличие правильно подобранных квалифицированных специалистов, но и людей, желающих работать вместе, сообщая, как команда. Модель, предложенная Дж. Хэкманом, представляет собой полезное руководство относительно того,

как правильно формировать и организовать работу команд. Предполагается, что этот процесс формирования команды должен проходить *четыре стадии*.

Первая стадия создания эффективной команды называется «*подготовкой*», или «*предварительной работой*». На стадии подготовки необходимо решить, какую работу необходимо выполнить; решить, необходима ли команда для выполнения задания; решить, какую структуру управления должна иметь команда; определить цели команды.

Одна из наиболее важных целей этой стадии – правильно определить, действительно ли необходимо создание команды. Менеджер должен решить, что ему более необходимо для данного вида работы: несколько отдельных сотрудников для работы лично с ним или сплоченная команда. Как правило, необходимость в создании команды возникает, если предполагается, что в данном случае нужно использовать творческий подход к выполнению задачи.

Вторая стадия включает *создание условий для работы*. На стадии создания рабочих условий необходимо обеспечить всеми необходимыми материалами и оборудованием для выполнения работы; гарантировать, что команда состоит из людей, действительно необходимых для выполнения работы.

Иными словами на этой стадии руководство организации определяет условия, в соответствии с которыми команда выполняет свою работу. Команды должны быть обеспечены ресурсами, необходимыми для успешной деятельности.

Третья стадия – *процесс формирования и построения команды*. На стадии формирования и построения команды необходимо установить границы: кто является и кто не является членом команды; прийти к соглашению относительно процесса выполнения заданий; определить рамки поведения, требующегося от всех членов команды.

Иными словами для того чтобы дать команде хороший старт, необходимо сделать следующее. Во-первых, менеджеры должны четко определить: кто является, и кто не является членом команды. Во-вторых, члены команды должны разделять общую цель. В-третьих, руководству организации необходимо объяснить команде ее задачу и степень ответственности за выполняемые функции.

И, наконец, начавшую функционировать команду нужно *обеспечить постоянной поддержкой со стороны менеджмента организации*. На стадии действия работе необходимо вмешиваться для устранения проблем; пополнять команды материальными ресурсами; замещать тех, кто покинул команду.

Концепция группы, проходящей различные этапы на пути становления эффективной и действенной команды, изображена на рис. в виде графика, составленного по работе К. Мэйби и С. Кёрда. Эти этапы в целом совпадают с этапами развития групп, рассмотренных нами ранее (Групповая динамика), но имеют некоторую командную специфику.

Эффективность групповой деятельности является важной составляющей общеорганизационной эффективности. *Важнейшими критериями* ее могут служить:

- *достижение целей*, стоящих перед группой;
- *удовлетворенность членов группы своим трудом*, то есть работники чувствуют себя комфортно на работе и удовлетворены своей ролью в организации;
- *индивидуальное развитие членов группы*. Работая в группе, в коллективе, сотрудники удовлетворяют свои потребности, повышают свой творческий потенциал, приобретают нарастающий опыт, повышают свою активность, развивают свои способности и т. д. А это, в свою очередь, повышает *сплоченность*, ведет к повышению производительности их труда, а следовательно, к повышению эффективности работы и группы, и организации в целом.

Вопрос о том, какие группы можно считать эффективными, до настоящего времени остается открытым. И все же большинство исследователей сходятся во мнении, что главной особенностью эффективных рабочих групп является *дух сотрудничества*, который обеспечивает гармоничные отношения между людьми, входящими в их состав.

Эффективность групповой деятельности зависит от ряда факторов, которые встраиваются в модель эффективного функционирования группы. На эффективность влияют *условия деятельности групп*, определяемые организацией.

Основные элементы эффективной работы команды (по Дж. Адаиру) [факторы, влияющие на эффективность работы групп]: желание продолжать совместную работу; успешное взаимодействие в команде; решение поставленных перед командой задач; удовлетворение потребностей индивидуального членства; степень готовности членов команды к выполнению новых задач.

Организационная структура организации определяет место каждого подразделения в системе управления, его взаимоотношения с другими подразделениями в процессе совместного труда. Деятельность групп, исходя из занимаемого положения в структуре организации и в соответствии с формальными ее нормами и правилами, будет относительно предсказуемой.

Степень обеспеченности различными ресурсами предопределяет взаимоотношения групп между собой по поводу распределения или перераспределения этих ресурсов, что также влияет на эффективность работы групп в организации.

Большое влияние на эффективность групповой деятельности оказывают руководители, менеджмент, в частности – стиль руководства, отношение его к групповой работе, к групповым процессам принятия решений. Менеджмент может оказывать *поддержку* групповым процессам, а может *препятствовать* им, способствуя индивидуализации трудовой деятельности. Соответственно, эффективность работы группы может повышаться или же, наоборот, снижаться.

Даже наиболее жизнеспособные и предприимчивые команды со временем работают слабее, если атмосфера организации, в которой они выросли, перестает подпитывать их с помощью систем найма нового персонала, про-

движения, развития и поощрения. Конечно, нереально, чтобы команда смогла влиять на сложившиеся способы ведения дел своей организации, однако члены команды должны иметь и использовать знания о меняющихся ситуациях и обстоятельствах внутри и вне организации.

Очень важна роль менеджмента в оказании *консультативной помощи при формировании и функционировании групп и команд*. Консультации необходимы в процессе определения миссии и целей групповой работы. Они помогают членам групп и команд воспринимать, понимать и конструктивно реагировать на текущие события. А это, в свою очередь, способствует повышению результативности групповой деятельности.

Введение менеджментом командного вознаграждения также, по мнению многих отечественных и зарубежных специалистов, стимулирует углубление сотрудничества членов группы и высокие результаты ее работы.

Важнейшим условием эффективной работы групп является *предоставление менеджментом необходимой для них информации, развитие системы коммуникаций*.

Устойчивые коммуникации сотрудников в трудовом процессе способствуют обмену идеями, опытом, формированию чувства *группового единства*.

Итак, *модель эффективного функционирования группы* включает в себя следующие основные компоненты, которыми в совокупности определяется уровень производительности группы и степень её удовлетворительности работой.

Во-первых, уровень влияния на группу напрямую зависит от *организационной среды*, т. е. условий деятельности в организации: организационная стратегия развития, структура власти в организации (организационная структура), формальные регуляторы (нормы и правила), ресурсы организации, процесс отбора персонала и кадровая политика, организационная культура, особенности технологических процессов и рабочих мест, система поощрений, наказаний и оценки результатов труда, организация рабочего места, размер компании.

Во-вторых, потенциальный уровень производительности группы в значительной степени зависит от *ресурсов*, которыми обладают отдельные члены группы. Ресурсы группы определяются способностями и навыками членов группы, их личными качествами. Когда группа разнообразна по составу, возрастает вероятность, что у нее имеются все необходимые характеристики, чтобы выполнять задания эффективно. Такое разнообразие обеспечивается профессиональной подготовкой, уровнем образования, личными и демографическими характеристиками состава группы.

В-третьих, на поведение членов группы влияет её *структура*.

В-четвертых, оно в определенной мере зависит от *процессов внутри группы*, которые способствуют либо, наоборот, мешают взаимодействию людей и их способности работать в коллективе.

И, наконец, влияние групповых процессов на производительность группы и удовлетворенность её членов работой зависит от *задачи, выполняемой группой*.

1. *Командой является особая разновидность групп*, члены которых, обладая взаимодополняющими навыками и умениями, сосредоточены скорее на достижении коллективного, нежели индивидуального результата работы, ответственны друг перед другом, привержены общей цели и, как правило, самоуправляемые. Таким образом, *команду можно рассматривать как вид группы в организации, находящейся на более высокой ступени развития*.

2. *Процесс формирования команды* должен проходить *четыре стадии*:

- 1) подготовка;
- 2) создание условий для работы;
- 3) процесс формирования и построения команды;
- 4) обеспечение содействия в работе начавшей функционировать команде.

3. *Модель эффективного функционирования группы* включает в себя основные компоненты, которыми в совокупности определяется уровень производительности группы и степень удовлетворительности работой членов группы:

- 1) внешняя организационная среда;
- 2) характеристики и ресурсы, которыми обладают отдельные члены группы (ресурсы группы определяются способностями и навыками членов группы, их личными качествами);
- 3) групповая структура (роли, нормы, статус и т. д.);
- 4) процессы внутри группы, которые способствуют либо, наоборот, мешают взаимодействию людей и их способности работать в коллективе;
- 5) задачи, выполняемые группой, существенно влияют через групповые процессы на производительность группы.

4. Главными *критериями эффективности* являются достижение целей, удовлетворенность членов группы своим трудом, их индивидуальное развитие. Но главное – это *дух сотрудничества*, который обеспечивает гармоничные отношения между людьми, входящими в ее состав.

3.4 Руководитель и руководство

Руководство – это механизм, направляющий усилия коллектива или личности на выполнение общих задач. Оно побуждает людей к достижению поставленной цели посредством влияния на их потребности.

Это способность влиять на поведение группы людей или отдельных индивидуумов, позволяющая побудить их работать для достижения общих целей.

Согласно положению социальной психологии, руководство – это совокупность процессов взаимодействия между начальником и подчиненными, методов морально-психологического воздействия на коллектив. Это повседневное влияние на людей, причем прежде всего не инструкциями и разносами, а высокой организованностью, принципиальностью, справедливостью.

В руководстве тесно связаны концепция власти и личного влияния. Поэтому среди руководителей-практиков распространено мнение, что наиболее действенными инструментами эффективного управления является руководящая должность и власть.

Конечно, мол, можно поговорить о методах управления, о мотивации, но все это интеллектуальные упражнения. Однако, мол, никогда теории управления не славились тем, что побуждали людей к действию, заставляли других делать что-то и делать так, как вы хотите. Но если кто-то думает, что должности и власти достаточно для управления коллективом, то он, по крайней мере, близорук.

Для того, чтобы сложная фирма эффективно выполняла свои задачи, необходимо задействовать все функции управления.

Сегодня наряду с развитием таких базовых требований, как профессиональный уровень, как компетенция, как знание экономических законов, руководитель любого уровня управления сталкивается с необходимостью грамотного владения основами конкретной социологии, практикой психологии, педагогики, воспитания. Без этих основ теперь фактически немыслимо принятие эффективных решений в сложных вопросах, связанных с формированием коллектива, с подбором и обучением кадров, с созданием деловой творческой атмосферы и высокой дееспособности коллектива.

Руководство требует умения прогнозировать ситуации и выдвигать соответствующие программы.

Руководство должно быть гибким. Надо научиться менять свои суждения в зависимости от конкретных ситуаций. Нельзя в сложных ситуациях гнуть палку в одну сторону – она сломается.

Руководству не нужно фанатизма и не нужно железной руки. Нужно проявлять терпимость и спокойствие. Нужно уметь идти на компромисс. Нужно уметь разделять власть.

В сфере новой философии руководства, в центре которой отношения согласия, а не отношения господства и подчинения, смысл понятия руководства претерпел существенные изменения. Если прежде руководство полагалось на силу власти и издания приказов, то теперь оно действует на основе согласия и сотрудничества людей, работающих под началом руководителя. Власть не отделена от руководителя, но отношения жесткого подчинения ушли в прошлое.

Современное производство – это сложный, динамичный организм, основу которого составляет трудовой коллектив. Его успехи зависят в основном от сознательного отношения к труду рядовых членов коллектива, от морального климата в коллективе, от степени развития демократических начал в управлении и от умения руководителя управлять поведением людей.

Вот почему понятие руководства имеет огромное значение. Раньше можно было назначить работника ответственным за какую-либо область деятельности, не считаясь с его чувствами или желаниями и с отношением к

этому других людей. Сегодня это делать уже нельзя, поскольку условия, в которых действуют руководители, изменились.

В обобщенном виде руководство может быть сведено к трем следующим аспектам:

- 1) выдача директив относительно того, что нужно сделать;
- 2) налаживание сотрудничества между людьми
- 3) обеспечение энергии, необходимой для достижения поставленных целей.

Формирование целей и эффективное их достижение – основное назначение руководства.

Одним из основных инструментов современного руководства является налаживание эффективных связей с людьми. Это необходимо для того, чтобы знать и воспринимать различные мнения, способствующие разработке нового курса фирмы.

Для стратегического руководства необходим широкий кругозор, позволяющий вырабатывать оптимальную программу деятельности фирмы.

Сознание людей подготавливается, учитывается и настраивается при принятии важных управленческих решений. Желательно, чтобы эффективность деятельности людей сочеталась с относительно справедливой оценкой и соответственно вознаграждалась.

Главное – понять, какие основополагающие идеи и принципы реализуются в руководстве. Основными средствами руководства являются следующие:

- 1) требования (разумные, реальные);
- 2) контроль (обязательно личный);
- 3) поощрения, наказания (быть справедливым);
- 4) организация общественного мнения.

Искусство руководства состоит в том, чтобы в любых ситуациях находить опору, уметь вовремя отказаться от развития идей, которые явно не будут приняты, в истинности которых невозможно убедить оппонентов.

Руководитель – это должностной статус (положение) человека, который обязан влиять на других (подчиненных) таким образом, чтобы они выполняли работу, порученную фирмой.

Статус определяет поведение и действия руководителя в рамках должностных структур и полномочий. Он характеризует функциональную и социальную роль (модель) поведения руководителя, то есть ожидаемые действия руководителя в различных управленческих ситуациях.

Руководитель в системе управления занимает ключевое положение. Чем сложнее и совершеннее система управления, тем выше и жестче требования к руководителю.

Это верно хотя бы потому, что здесь при возможной ошибке руководителя издержки системы оказываются более существенными. Справедливо считается: как порядок, так и беспорядок в фирме начинается с руководителя. Известен афоризм: «Фирма не может быть лучше, чем ее руководители».

Определяющая роль руководителя исходит из того, что руководитель – лицо, наделенное полномочиями принимать управленческие решения. Это тот, кто решает, что делать, как делать и несет за это ответственность.

Роль руководителя безлична. Она возлагает на человека определенные обязанности, нормы поведения и предоставляет ему права. Но каждый человек, приняв роль, относится к ней по-своему. Поэтому качество выполнения роли – дело сугубо индивидуальное.

Важно, чтобы каждый работник знал свои обязанности и хотел бы их выполнять полностью и вовремя. Привести деятельность каждого работника фирмы в соответствие с ее целями и интересами – такова главная задача руководителя-организатора трудового коллектива.

Поведение руководителя должно оцениваться в зависимости от предвосхищения ожидаемых последствий и определенных действий в каждой конкретной обстановке. При этом целесообразно учитывать те факторы, которые регламентируют и регулируют поведение человека.

Умение подчинить отношения интересам дела зависят от ролевых особенностей личности. Роль и сознание человека являются регуляторами его поведения.

Существуют линейные и функциональные руководители. **Линейные руководители** возглавляют относительно обособленные

производственные и хозяйственные подразделения (фирму, цех, отдел, бюро). Каждый из них посредством приданного ему аппарата управления координирует деятельность своих подчиненных, принимает решения, касающиеся вопросов, определяющих работу его подразделения.

Функциональные руководители – это начальники специализированных функциональных служб всех уровней управления (главный инженер, начальники планово-экономического отдела, отдела труда и зарплаты и т. д.). В их обязанности входит подготовка рекомендаций линейным руководителям для принятия управленческих решений. Такие руководители являются одновременно и линейными по отношению к возглавляемым ими службам.

Функция – это специализированный вид деятельности, требующий определенных знаний, умений, навыков (опыта). Это система мер воздействия руководителя на подчиненных.

Управленческие функции определяются характером деятельности руководителей, обусловленных особенностями стоящих перед коллективами задач и сложившимися условиями (обстановкой). А поскольку вариантность задач практически безгранична и условия весьма разнообразны, то перечень управленческих функций (действий), в сущности, не имеет предела.

Однако есть функции, содержание которых является общим и непрерывным в деятельности любого руководителя.

К общим функциям, которые связаны с деятельностью любого руководителя, можно отнести функции администратора, организатора, технического специалиста, общественного деятеля, воспитателя. В деятельности ру-

ководителя эти функции реализуются в столь плотной взаимосвязи, что не всегда различима их самостоятельность.

В роли администратора руководитель использует свои полномочия для обеспечения работы коллектива в соответствии с действующими нормативными актами и предпринимает меры к тому, чтобы не допускать обезличивания в выполнении работы.

Все это выполняется с таким расчетом, чтобы исключить безответственное поведение исполнителей и возможные нежелательные конфликты, чтобы ориентировать людей и заинтересовывать их в выполнении работы.

Выполняя **функции организатора**, руководитель создает условия, необходимые для совместного труда, для целенаправленной работы подчиненных, занятых в процессах управления и производства.

В этой работе руководитель должен четко понимать цель своей деятельности, должен уметь выделять наиболее важные на данный период времени задачи, определять методы и ресурсы, требуемые для решения этих задач. Среди функций организатора следует выделить такие функции как планирование, прогнозирование, координация и взаимодействие, контроль, организация труда, принятие решений и другие функции управления.

Исполняя **функции специалиста** – человека, профессионально хорошо подготовленного, обладающего знаниями и опытом в заданной конкретной сфере деятельности.

Руководитель призван грамотно ставить задачи, компетентно анализировать и эффективно контролировать ход их реализации, проводить квалифицированный инструктаж подчиненных.

Руководитель в силу занимаемого положения является общественным деятелем, выполняющим различные **представительские функции**. Он присутствует на различных совещаниях, участвует в общественных организациях, решает различные социальные вопросы.

В результате получает многообразную информацию, умелое применение которой позволяет заметно влиять на производственную деятельность и моральный климат коллектива.

Воспитательная функция руководителя – это его повседневная трудовая деятельность, которая способствует раскрытию и умножению потенциала коллектива.

Воспитывать – это значит убеждать, активно воздействовать на сознание и чувства человека. Ведь управление – это всегда руководство людьми, и для успешного его осуществления важно, чтобы руководитель мог воздействовать на подчиненных по возможности не силой приказа, а силой убеждения.

Таким образом, труд руководителя многофункционален и носит комплексный характер.

Руководителю далеко не достаточно знаний в области техники, технологии и экономики. Руководитель обязан в совершенстве овладеть еще искусством управления людьми, уметь воспитывать подчиненных, решать социальные и экономические задачи, стоящие перед коллективом.

Руководителю необходимо осознать свое место в коллективе. Его задача – решать проблемы, делать дело, добиваться результата. Его работа – выращивать здоровый и продуктивный коллектив.

В «джентльменский» набор руководителя обязательно входит умение писать сценарий наиболее вероятного развития событий, умение предвидеть действия оппонентов, находить слабые места в защите противника, точно определять место и время контратаки. Это требует от руководителя большего, чем просто быть способным ловко решать проблемы.

Для руководителя требуется определенный организаторский талант, а способность руководить предполагает самые разнообразные качества, которые зачастую не поддаются определению.

В управленческой деятельности руководителя-профессионала должны сочетаться научный подход и спонтанное во многих проявлениях искусство общения.

Наука вооружает руководителя знаниями закономерностей управленческой деятельности и систематизированным опытом. Она помогает ему уверенно и быстро находить рациональные приемы воздействия на подчиненных, избежать многих ошибок.

Владеющий искусством управления руководитель широко использует эмоционально-психологические приемы и импровизацию, наделяя живыми красками в основном формальную по своей сути деятельность.

Наука и искусство управления взаимообогащают и дополняют друг друга. Если наука предлагает методы управления, образует объективную составляющую работы руководителя, то искусство управления в решающей мере определяет своеобразие этой работы, ее стиль.

Минимально необходимыми предпосылками пригодности человека для профессиональной деятельности руководителя является мотивированный интерес к этой деятельности и умственные способности.

Мотивация – это обоснование желаний, стремлений человека. Если у человека есть побудительный мотив к цели или действию, то его энергия и усилия проявляются в гораздо большей степени, чем при его отсутствии.

Мотивы руководящей деятельности могут быть самыми различными.

Это желание человека принять активное участие в достижении целей фирмы, в улучшении ее деятельности.

Это стремление к получению сравнительно большей массы материальных благ, которые предоставляются лицам, занимающим ответственные должности.

Это честолюбие и соперничество, стремление к достижению успеха и самоутверждения.

Это потребность самовыражения через организаторскую деятельность, удовлетворенность результатами своего труда.

Наличие умственных способностей у человека дает, при прочих равных условиях, больше оснований полагать, что он будет соответствовать своей должности.

Это диктуется также и тем, что люди умные обычно отличаются миролюбием и снисходительностью, а глупые и невежественные воинственны, утверждают себя, не разбираясь в средствах. Кто-то сказал, что таланты надо поддерживать, а серость сама найдет себе дорогу. Но категория умственных способностей настолько сложна, что при ее оценке нетрудно впасть в заблуждение, совершенно не подозревая об этом.

Характер взаимоотношений в сфере управления зачастую складывается так, что препятствует реальной оценке умственных способностей руководителя, мешает ему самому осознавать границы своих способностей. Человек, как правило, бывает склонен наделять себя умом не скупясь. Руководитель, изображающий из себя умного без сколько-нибудь весомых на то оснований, способен принести много бед. Он не может понять другого, окружает себя слабыми людьми, осторожен, бюрократ и т. д. В этом случае избыток власти становится как бы компенсатором недостающего ума. Такие люди склонны переоценивать свои способности, думая, что если они находятся в должности, то они и достаточно способны.

Трудности выявления умственных способностей усугубляются вследствие того, что свойства ума по-настоящему проявляются только в деятельности. Применительно к руководителю – в процессе осуществления функций управления. Поэтому на стадии отбора кандидатов на должность

3.5 Мотивация и стимулирование персонала

На сегодняшний день под воздействием исключительно субъективных условий значительно снизилась эффективность деятельности работников, их социальная и творческая активность под воздействием неэффективной системы мотивации и других факторов (политических, экономико-правовых, организационно-технологических). Именно поэтому проблеме разработки и внедрения технологий и методов стимулирования и мотивации в современном управлении персоналом уделяется всё больше внимания.

Мотивация – процесс стимулирования отдельного сотрудника или группы к действиям, приводящим к осуществлению целей организации. Мотивация – процесс побуждения себя и других к достижению личных целей или целей организации.

Мотивация имеет две формы:

- 1) внешняя мотивация – как сделать, чтобы «замотивировать» людей;
- 2) внутренняя мотивация – самозарождающиеся факторы, – которые влияют на людей, поддерживая определенные начинания и побуждая двигаться в определенном направлении.

Для эффективного мотивирования требуется:

- 1) разобрать модель основного процесса мотивации: потребность – побуждатель – действие и влияние опыта и ожиданий;

2) знать, факторы, влияющие на мотивации, – «набор потребностей» которые инициируют движение к целям и условия, при которых потребности могут быть удовлетворены;

3) выяснить, что мотивация не может стремиться просто к созданию чувства удовлетворенности и удовольствия – повышенная его доза может довести до самодовольства, и инерции.

Процесс мотивации начинается с какой-либо ощущаемой неудовлетворенной потребности. Затем определяется цель, которая предполагает, что для удовлетворения потребности требуется некое направление действий, посредством которых может быть достигнута цель и удовлетворение потребности.

Сила мотивации зависит от опыта и ожиданий. Опыт снижения при предпринимаемых действиях по удовлетворению потребности показывает людям, что некоторые действия помогают в достижении цели. Некоторые приносят награду, а некоторые приводят к провалу, наказаниям. Действия, которые приведут успешному поведению и награде, повторяются, когда подобная потребность появится вновь. Провал или наказания предполагают, что необходимо искать другие, альтернативные средства достижения цели. Это закон аффекта, открытый в психологических исследованиях в рамках концепции бихевиоризма (поведенческой психологии). Степень, в которой опыт определяет будущее поведение, зависит от того, насколько человек способен распознать сходство между предыдущей ситуацией и настоящей.

Влияние ожидания: люди активно действуют тогда, когда уверены, что выбранная тактика приведет к желательной цели. Сила ожидания может базироваться как на объективной оценке вероятности достижения цели с помощью конкретной тактики действий, так и на прошлом опыте, но человек сталкивается с совершенно новыми ситуациями – в таких условиях мотивация будет наименьшей.

Изучение человеческого поведения и механизмов принуждения к тому или иному действию привело к появлению концепций, среди которых можно выделить:

- содержательные теории мотивации;
- процессуальные теории мотивации.

Из иерархической теории Маслоу можно выделить следующее, что существует главная закономерность, единая для всех людей, которая побуждает от фундаментальных физиологических потребностей постепенно подниматься по иерархическим ступенькам к необходимости самореализации – высшей духовной потребности человека. Маслоу выделяет 5 основных уровней человеческих потребностей-мотиваций:

1. Основные физиологические потребности: пища, отдых, жилище. Одним из главных средств удовлетворения их являются деньги, высокий заработок. Таким образом, материальные стимулы, зарплата, социальные блага – это средства удовлетворения основных физиологических потребностей,

2. Потребность в безопасности (сохранение жизни, здоровья, уверенность в завтрашнем дне, в пенсионном обеспечении).

3. Потребность в социальной общности (быть принятым в коллективе, получить признание, поддержку, доброжелательное отношение людей).

4. Потребность в уважении и самоуважении (испытывать чувство собственной значимости и необходимости для предприятий, социального престижа, желание видеть уважение окружающих, иметь высокий социальный статус).

5. Потребность в самореализации, самовыражении (стремление реализовать свои способности).

Потребности более высокого уровня становятся актуальными, если в достаточной мере удовлетворены базовые I, II уровня.

Целесообразно выделить три основных уровня удовлетворения физиологических потребностей существования: минимальный, нормальный и уровень роскоши.

Минимальный уровень удовлетворения потребностей существования (СМ) обеспечивает выживание человека и возможность появления социальных и духовных потребностей.

Нормальный уровень (СН) может быть определен как субъективно, так и объективно. В первом случае критерием достижения СН-уровня целесообразно считать время, когда человек занят мыслями об удовлетворении нужд в пище, одежде, жилище и безопасности. Для СН-уровня это время не должно превышать 10% времени бодрствования. Объективной оценкой может стать потребительский бюджет, который эксперты считают достаточным для данного вида деятельности.

Уровнем роскоши (СР) предлагается считать такой, при котором удовлетворение потребностей существования выше СН- и СО-уровней и становится самоцелью и средством демонстрации высокого общественного положения.

Свою классификацию потребностей, которые мотивируют руководителей, развил Д. Маккеланд:

1) потребность достижения – как – потребность в конкурентоспособном успехе;

2) в привязанности (в теплых, приятельских отношениях с другими);

3) во власти – потребности в контроле, в зависимости от того, какая потребность преобладает – проявится различный тип руководителя.

В отличие от Маслоу и Маккеланда двухфакторная теория Херцберга базируется на следующих положениях:

1. Некоторые трудовые условия в случае, если они отсутствуют, ведут к неудовлетворенности, но их присутствие не создает сильной мотивации. Такие условия называются поддерживающими или гигиеническими.

2. С другой стороны, существуют условия, которые создают высокий уровень мотиваций в случае, своего присутствия. Но их отсутствие не приводит к сильному неудовлетворению. Их называют мотивационными факторами.

Существуют и другие классификации людских потребностей. Одни авторы выделяют такие человеческие потребности, как существования, связи, и ро-

ста, другие – достижения, соучастия и власти. Третьи предлагают двухфакторную схему классификации потребностей людей, включающую совокупность гигиенических и мотивирующих факторов поведения человека. Все известные схемы классификации потребностей человека являются в значительной степени общими или даже условными, так как недостаточно учитывают все индивидуальные потребности различных категорий персонала. В принципе, как справедливо заметил М.Х. Мескон, людей можно отнести к той или иной достаточно широкой категории, характеризующейся какой-либо потребностью высшего или низшего уровня, но четкой пятиступенчатой иерархической структуры потребностей людей, по-видимому, просто не существует.

Теория, потребностей, предложенная Клейтоном Альдерферо исходит из того, что потребности человека могут быть объединены в три группы: потребности существования; потребности связи; потребности роста. Эти группы потребностей достаточно наглядно соотносятся с группами потребностей теории Маслоу.

Три группы потребностей расположены иерархически. Однако Альдерфер считал, что движение идет в обе стороны, а не только снизу вверх, как в теории Маслоу. Наверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность – более высокого уровня.

Наличие двух направлений движения в удовлетворении потребностей открывает дополнительные возможности в мотивировании людей в организации. Если, например, у организации нет достаточных возможностей для удовлетворения потребности человека в росте, то, разочаровавшись, он может с повышенным интересом переключиться на потребность связи. В данном случае организация сможет предоставлять ему возможности для удовлетворения данной потребности, увеличивая потенциал мотивирования конкретного работника.

Широкое распространение получила концепция Мак-Клелланда, классифицирующая потребности следующим образом:

- 1) потребность достижения, которая проявляется в стремлении человека добиваться стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее;
- 2) потребность соучастия, которая проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими;
- 3) потребность властвования, которая развивается на основе обучения, жизненного опыта и состоит в том, что человек стремится контролировать ресурсы и процессы, протекающие в его окружении.

Если потребности присутствуют у человека, то оказывают заметное воздействие, на его поведение, заставляя его предпринимать усилия и осуществлять действия, которые должны привести к удовлетворению этих потребностей. Потребности приобретаются под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения.

Однако следует заметить, что все приведённые модели и концепции не идеальны, и каждая имеет свои плюсы и минусы, изучению которых и посвящена следующая глава курсовой работы.

Раздел 4. Организация управленческой деятельности

4.1 Организационная культура и управление ее развитием

Организационная культура играет очень важную роль в жизни организации. Все преуспевающие компании без исключения создали и поддерживают у себя сильные, ярко выраженные организационные культуры, но это не значит что сильные культуры являются атрибутом крупных компаний. Скорее наоборот сильные культуры создали из мелких новичков преуспевающих гигантов. Менеджмент не только соответствует организационной культуре, сильно зависит от нее, но и может в свою очередь оказывать влияние на формирование и развитие организационной культуры.

Управление организационной культурой предполагает ее формирование, поддержание и изменение (если необходимо).

На формирование организационной культуры влияют:

культура общества, внутри которого организация функционирует,

культура руководства высшего звена управления организацией (определяющее влияние при становлении первоначальной культуры оказывают основатели фирм, воплощая свою мечту они пытаются создать идеальный образ будущей организации), напористость руководства во внедрении новых норм поведения, идей, взглядов, идеологии.

Для формирования организационной культуры необходимо (по Э. Шайну):

- решить проблему внешней адаптации (выработка миссии и стратегии, целей, методов достижения целей, разработка системы контроля);
- решить проблему внутренней интеграции (выбрать подходящие методы коммуникации, распределить полномочия и власть, наладить личностные отношения, выработать систему награждений и наказаний, идеологию).

Если организационная культура уже сформировалась, то очень важно обеспечить ее дальнейшее поддержание.

Организационная культура поддерживается:

- системой оценки и контроля за деятельностью членов организации;
- способами реагирования на ситуации;
- соблюдением ритуалов, обрядов, традиций.
- кадровой работой – управление персоналом (найм, обучение, переобучение, отбор, оценка деятельности, повышение квалификации);

Отбор персонала с одной стороны преследует цель – идентифицировать и нанять людей, обладающих знаниями, навыками и способностями успешно выполнить определенную работу. Как правило, необходимым требованиям отвечает больше, чем один кандидат. При окончательном отборе предпочтение отдается тем кандидатам, которые в большей степени совместимы с организационной культурой, с системой ценностей, идентичной организационным.

С другой стороны в процессе отбора кандидаты получают полную информацию об организации если его ценностные ориентиры находятся в противоречии с ценностями организации, то он сам отказывается от дальнейшего участия в конкурсе на получение данного места. Отбор в этой связи решает двоякую задачу: с одной стороны, помогает кандидатам выявить, соответствуют ли они требованиям организации и, с другой стороны, организация получает возможность отсеять тех кандидатов, которые впоследствии могут разрушающим образом воздействовать на ее ключевые ценности.

Социализация (процесс адаптации новых работников). Как бы эффективно ни были организованы процессы подбора и отбора персонала, новые работники вряд ли будут сразу соответствовать организационной культуре. Социализация проходит несколько ступеней.

Предварительная стадия, когда сотрудник узнает о самой работе и организации до поступления на работу.

Стадия «столкновения» работник уже непосредственно сталкивается с реальностью в процессе работы и сравнивает ее со своими ожиданиями.

Стадия «метаморфозы» происходит приспособление к отклонениям, согласование ожиданий с реальностью.

Процесс социализации непосредственно влияет на производительность работника, вовлеченность в организацию и желание работать в ней.

- деятельность высшего руководящего звена;

Деятельность руководящего звена сильно влияет на организационную культуру. Высказывания и реакции на различные ситуации руководителей высшего звена влияют на установление основных правил и норм поведения менеджерами среднего звена, и далее опускаясь на более низкие уровни диктуют предпочтительные формы поведения.

Например, поощряется ли готовность пойти на риск?

Какие требования предъявляются к внешнему виду?

На каких критериях основана система вознаграждений?

Исследования показали что успешные руководители используют такие методы как:

Концентрация на достижениях успеха, а не на избегании неудач (позитивная и негативная мотивация).

При позитивной мотивации у человека имеется цель, он работает ради достижения успеха и предвкушает мгновения триумфа.

При негативной мотивации увеличивается страх ошибиться, энергия направлена на то, чтобы избежать ошибки и наказания, неудачи со всеми ее последствиями.

Снисходительное отношение к ошибкам и поражениям. Неудачи анализируются, на них учатся, а не рассматривают их в качестве конца света.

Работа путем вовлечения, а не принуждения. На длительную перспективу вовлечение и воодушевление, оказывается эффективнее, чем принуждение, часто связанное с наказанием (иначе оно не было бы им). Руководители стараются позитивно мотивировать всех своих сотрудников.

Позитивное самовосприятие и уверенность в себе руководителя к оптимизму окружающих, он заражает их своим оптимизмом.

Изменение организационной культуры необходимо при ее устаревании (при сильных и быстрых изменениях внешней среды) или разрушительном влиянии на развитие организации.

4.2 Управленческие конфликты

Под конфликтом понимается столкновение противоположно направленных тенденций в психике отдельного человека, во взаимоотношениях людей, их формальных и неформальных объединений, обусловленное различием взглядов, позиций, целей. Он предполагает ситуацию, когда позиция или действия одной стороны оказывают влияние на положение другой. Причем не всегда участники конфликта осознают, ради чего они воюют на самом деле.

На предприятии конфликт является обычным делом. Он может возникнуть и развиваться между отдельными работниками, подразделениями, руководителями разных уровней, трудовым коллективом, с одной стороны, и администрацией или собственниками – с другой, а сегодня еще – этническими группами и т. д.

Современная точка зрения состоит в том, что многие конфликты не только допустимы, но и желательны.

Во-первых, они позволяют выявить скрытые от глаз проблемы и процессы, разнообразные точки зрения, разобраться в себе, найти приемлемые для всех сторон их решения.

Во-вторых, конфликты ведут к изменениям, перестройке существующих и образованию новых социальных механизмов, к консолидации групп, сохранению между ними баланса сил, в итоге способствуют уменьшению антагонизма, единомыслия, покорности, улучшению внутренних отношений, укреплению взаимопонимания, сплоченности, сотрудничества в коллективе.

В-третьих, конфликты стимулируют активность людей, споры, творчество, появление новых идей, готовность к изменениям.

Совершенно без конфликтов, переживаний, напряжений человек может остановиться в своем развитии. Именно поэтому их часто лучше не подавлять, а регулировать, и здесь важно определить, что является ставкой.

В то же время конфликты могут иметь и дисфункциональные (негативные) последствия: ухудшать морально-психологический климат в коллективе, порождать враждебность, формировать образ врага и стремление к победам, а не способствовать решению проблем. Это ведет к неудовлетворенности людей, росту текучести кадров, снижению трудовой активности и производительности.

Надо иметь в виду, что обычно человек вступает в конфликт лишь в значимой для него ситуации, когда не видит возможности ее изменить (иногда из солидарности), но в большинстве случаев старается не осложнять отношений и сохранять сдержанность.

Кадровые службы должны внимательно отслеживать, анализировать и оценивать конфликты, с тем чтобы спрогнозировать дальнейшее развитие ситуации и найти способы их оптимального разрешения. Анализ конфликтов целесообразно осуществлять таким образом, чтобы дать ответ на следующие основные вопросы.

1. Каков масштаб конфликта: втянута в него вся организация (общий) или ее часть (парциальный)?

2. Каков конфликт по своей сути (деловой или личностный)?

3. На какой стадии развития находится конфликт (зарождается, созрел, является зрелым и угасающими)? На каждой из стадий конфликт может быть стабилизированным, эскалируемым (разрастающимся) и канализируемым (спадающим). Так, даже при угасании конфликта могут иметь место отдельные обострения ситуации.

4. Является конфликт скрытым (латентным) или открытым?

Латентность имеет место, если участники намеренно прячут конфликт от посторонних глаз или он еще не созрел. Открытый конфликт легче контролировать, поэтому он менее опасен; скрытый же может незаметно подтачивает основы коллектива, хотя внешне будет казаться, что все идет нормально, что, понятно, затрудняет процесс его разрешения.

5. Действуют участники спонтанно, слепо или по заранее намеченному плану, рационально?

6. Мирные или немирные методы борьбы при этом используются?

7. Каков конфликт по продолжительности – кратковременный или затяжной (последний способен вызвать кризис и в итоге привести к гибели или существенному изменению организации)?

8. Кто участники конфликта – физические лица (владельцы, представители администрации, работники и т. п.) или институциональные образования (подразделения, самостоятельные организации)?

9. Связан конфликт с внутренними отношениями участников или затрагивает интересы других субъектов?

10. Кем являются участники (оппоненты) конфликта по своему статусу (рангу) – индивидами, трудовыми коллективами, неформальными группами, подразделениями, отдельными организациями?

Если индивид находится в конфликте с самим собой, то он оппонент нулевого ранга; если речь идет о столкновении отдельных индивидов, то они оппоненты первого ранга; коллективы (подразделения) – оппоненты третьего ранга; организации – оппоненты четвертого ранга.

11. Какова сила участников конфликта – статусная, ресурсная, информационная, физическая, психологическая, административная?

12. Принадлежат субъекты, втянутые в конфликт, к данной организации или являются по отношению к ней сторонними (партнеры, конкуренты, профессиональные союзы, общественные объединения, семьи)?

13. Добровольно или случайно те или иные лица стали участниками событий?

14. Какую позицию они занимают по отношению к происходящему? Это могут быть:

- непосредственные участники (оппоненты);
- подстрекатели, подталкивающие стороны к противоборству;
- пособники, содействующие им советами, технической поддержкой (в групповых конфликтах обычно все члены группы становятся пособниками лидера);
- организаторы, планирующие конфликт, но также не всегда участвующие в нем непосредственно;
- заинтересованные в скорейшем разрешении конфликта и пытающиеся помочь этому (посредники, арбитры, представители властей);
- нейтралы (любопытствующие, контролирующие соблюдение законности, случайные жертвы).

15. Каковы причины конфликта? Это, пожалуй, наиболее сложный вопрос, ибо они не всегда поддаются логической реконструкции, так как могут включать иррациональную составляющую, а внешние проявления часто не дают представления об их истинном характере.

Ответ обычно зависит от множества обстоятельств, прежде всего от того, кем являются участники.

Так, если индивид находится не в ладах с самим собой (внутриличностный конфликт), его причинами могут быть:

- во-первых, необходимость выбора:
 - между приемлемым и приемлемым (когда желательно то и другое, а надо выбрать одно);
 - неприемлемым и неприемлемым (из двух зол);
 - приемлемым и неприемлемым (альтернативы, имеющие как позитивные, так и негативные последствия – отрицательные у приемлемого и положительные у неприемлемого);

Стремление к приемлемому тем сильнее, чем ближе цель; тенденция избежать неприемлемого тем сильнее, чем ближе опасность. При этом градиент избегания опасности растет быстрее градиента стремления к цели. При конфликте между приемлемыми, но несовместимыми стремлениями побеждает более сильное.

во-вторых, несовпадение внешних требований и внутренних позиций, целей и средств их достижения; потребностей и возможностей их удовлетворить; влечений и обязанностей; разного рода интересов, постановка перед собой объективно и субъективно нереальных задач и т. п.

В общем же случае чаще всего речь идет о выборе в условиях изобилия (мотивационный конфликт) или выборе наименьшего зла (ролевой конфликт).

Межличностные конфликты, как считается, на 75–80% порождаются столкновением материальных интересов субъектов, хотя внешне это проявляется как несовпадение характеров, взглядов, моральных ценностей.

Реагируя на ситуацию, человек действует в соответствии со своей позицией и особенностями характера. Поэтому разные люди в одинаковых ситуациях ведут себя по-разному.

Конфликты между личностью и группой в основном обусловлены несовпадением индивидуальных и коллективных ценностей и норм поведения.

Межгрупповые (трудовые коллективы, подразделения, организации) конфликты порождаются прежде всего различиями в интересах (экономических). В любой организации имеются подразделения, взаимодействие между которыми потенциально конфликтно.

Конфликт интересов потенциально существует там, где один субъект зависит от другого (это бывает прежде всего в условиях разделения труда) или имеет место нехватка ресурсов (тогда возникает стремление захватить их, ограничив других). В сложных ситуациях он ведет к значительным экономическим потерям, а на психологическом уровне – к расколу организации на группировки. Конфликт взглядов приводит лишь к опровержению точки зрения, к логическому тупику.

Реализация интересов людей всегда осуществляется посредством власти. Поэтому за нее вступают в борьбу, обострение которой и является своего рода индикатором конфликта.

Чаще всего конкретными причинами конфликтов в организации могут стать следующие:

- несправедливое распределение обязанностей, ресурсов и вознаграждения; – плохая организация деятельности, слабая ее регламентация;
- стремление к власти и лидерству;
- неблагоприятные условия труда и его низкая (несправедливая) оплата;
- социальные проблемы;
- несовместимость вследствие антипатии, разницы в мировоззрении, образовании, возрасте и проч.);
- искаженная информация;
- противоречие поведения субъекта принятым нормам и правилам;
- различие интересов, целей;
- зашоренность, однобокость взглядов, подходов;
- неопределенность ситуации;
- неожиданные изменения в окружении.

16. Каковы организационные уровни, к которым принадлежат стороны, – один (горизонтальный конфликт, например, между отдельными направлениями деятельности) или различные (вертикальный конфликт между уровнями управления)? Считается, что доля вертикальных конфликтов составляет 70–80%.

17. Какими могут быть последствия конфликта:

- конструктивными, связанными с позитивными преобразованиями в организации, в результате чего исчезает причина столкновений, или деструктивными, приводящими к еще более негативным результатам?

18. Как могут распределиться выигрыши (потери) среди участников:

■ симметрично (делятся примерно поровну) или асимметрично (одни выигрывают или теряют существенно больше, чем другие)?

19. Что собой представляют отдельные участники конфликта и какого поведения от них можно ожидать? К ним относятся:

- *борцы*, участвующие в конфликте ради самой борьбы;
- *демонстративные*, стремящиеся быть в центре внимания, поэтому становящиеся инициаторами споров;
- *тревожные* (мнительные, подозрительные);
- «*танки*» – самоуверенные, безразличные к окружающим, уверенные в собственной силе;
- *выскочки*, лезущие не в свое дело;
- *ригидные*, обладающие завышенной самооценкой, не считающиеся с мнением других, некритически относящиеся к своим поступкам;
- болезненно обидчивые, склонные вымещать зло на окружающих (им надо давать возможность «выпустить пар»);
- *неуправляемые*, отличающиеся импульсивностью, агрессивностью, непредсказуемостью поведения, слабым самоконтролем;
- *сверхточные*, характеризующиеся излишней требовательностью, мнительностью, подозрительностью, мелочностью;
- *целенаправленно конфликтные*, рассматривающие столкновение как средство достижения собственных целей, склонные манипулировать окружающими в своих интересах;
- *бесконфликтные, добряки*, которые своим стремлением всем угодить только создают новые конфликты;
- *жалобщики*, во всем усматривающие личное оскорбление (их надо попросить изложить проблему в письменном виде и показать, что их заметили);
- *нерешительные, перестраховщики*, своей медлительностью затягивающие преодоление конфликта;
- *миротворцы*, идущие на компромисс, чтобы разрядить неопределенность, сгладить ситуацию или создать видимость соглашения;
- *нейтралы*, не отстаивающие никаких позиций и избегающие конфликтов;
- *реалисты*, рассматривающие конфликт как возможность добиться выгод, не отступающие от своего, но учитывающие доводы.

В целом, как показывают исследования, лишь 6—10% работников конфликтны изначально по своей природе. В то же время конфликтные личности, попав в благоприятную обстановку, часто не проявляют себя таковыми.

Руководителю необходимо не только знать классификации конфликтов для эффективного их разрешения, но и уметь четко формулировать требования к специалистам психологической, социологической и кадровой служб.

4.3. Контроль в управлении

Контроль – это процесс, при помощи которого, руководство организации определяет: правильны ли его решения и не нуждаются ли они в известной корректировке.

Необходимость контроля обусловлена двумя факторами:

- Индивидуальные и организационные цели обычно различаются (отсюда надо, чтобы члены организации работали ради целей организации);
- Между временем, когда цели формулируются и когда они реализуются существует определенный интервал. В течение этого времени непредвиденные обстоятельства могут вызвать отклонение между желаемым и действительными результатами.

Понятие контроля можно интерпретировать как в узком смысле – как один из этапов процесса управления или как одна из его функций (такой подход распространен на начальных стадиях развития науки об управлении), так и в более широком смысле как систему (входящую в систему управления организацией), состоящую из ряда элементов.

Управленческий контроль организации *в узком смысле* – это осуществление ее субъектами, наделенными соответствующими полномочиями (т.е. субъектами контроля), либо в автоматическом режиме, заданном указанными субъектами и под их управлением, следующих действий:

- а) определение фактического состояния или действия управляемого звена системы управления организацией (объекта контроля);
- б) сравнение фактических данных с – требуемыми, т.е. с базой для сравнения.

В узком смысле цель контроля – информационная прозрачность объекта управления для возможности принятия эффективных решений. При этом, информационная прозрачность отражает степень управляемости объекта, т.е. в какой степени в результате управления обеспечивается поддержание требуемого состояния или действия объекта управления в соответствующий момент времени.

- в) оценка отклонений, превышающих предельно допустимый уровень, на предмет степени их влияния на аспекты функционирования организации;
- г) выявление причин данных отклонений.

К функциям контроля можно отнести оперативную, упорядочивающую, превентивную, коммуникативную, информативную и защитную.

Особенность контроля заключается в *его двойственной роли в процессе управления*. В результате глубокой интеграции контроля и других элементов процесса управления на практике невозможно определить круг деятельности для работника таким образом, чтобы он относился только к какому-либо одному элементу управления без его взаимосвязи и взаимодействия с контролем. Любая управленческая функция (функция планирования, учета и т. п.) обязательно интегрирована с – контрольной. Поэтому правомерно утверждать, что **контроль организации является:**

- 1) неотъемлемым элементом каждой стадии процесса управления;
- 2) «обособленной» стадией, обеспечивающей информационную прозрачность на предмет качества хода процесса управления на всех других стадиях.

Для того чтобы глубже понять сущность контроля, раскрыть механизм функционирования выражаемых им отношений, выявить специфические особенности различных ее составляющих, подойдем к контролю с более широкой позиции и с практической точки зрения, рассматривая его как систему и составную часть системы управления организацией.

В широком смысле управленческий контроль – представляет собой систему, состоящую из элементов входа (информационное обеспечение контроля), элементов выхода (информация об объекте управления, полученная в результате контроля) и совокупности следующих взаимосвязанных звеньев: центры ответственности, техника контроля (т. е. информационно-вычислительная техника и технология), процедуры контроля, среда контроля, система учета.

Эффективная система контроля предусматривает определенные *цели и задачи*.

Основными целями являются:

- а) сохранение и эффективное использование разнообразных ресурсов и потенциала организации;
- б) своевременная адаптация организации к изменениям во внутренней и внешней среде;
- в) обеспечение эффективного функционирования организации, а также ее устойчивости и максимального развития в условиях многоплановой конкуренции.

Достижение целей системы, как известно, обеспечивается реализацией *задач*, которые заключаются в достижении следующих основных показателей эффективности управления организацией:

- 1) соответствие деятельности организации принятому курсу действий (т. е. целевым установкам и ориентирам) и стратегии;
- 2) устойчивость организации с финансово-экономической, рыночной и правовой точек зрения;
- 3) сохранность ресурсов и потенциала организации;
- 4) должный уровень полноты и точности первичных документов и качества первичной информации для принятия эффективных управленческих решений;
- 5) безошибочность регистрации и обработки финансово-хозяйственных операций организации – наличие, полнота, арифметическая точность, разноска по счетам, формальная разрешенность, временная определенность, представление и раскрытие данных в отчетности;
- 6) рациональное и экономное использование всех видов ресурсов;
- 7) соблюдение работниками организации установленных администрацией требований, правил и процедур – положений о подразделениях, должностных инструкций, правил поведения, планов документации и доку-

ментооборота, планов организации труда, приказа об учетной политике, иных приказов и распоряжений;

8) соблюдение требований федеральных законов и подзаконных актов, изданных органами власти и ее субъектов, а также полномочными органами местного самоуправления.

Результативность контроля характеризуется снижением потерь, т. е. ущерба, обусловленного функционированием системы (иными словами: разница между предполагаемыми величинами убытков в условиях отсутствия контроля и при его наличии). Затраты на создание и функционирование системы вместе с упущенной выгодой от альтернативного вложения средств (направленных на ее создание и поддержание) не должны превышать ожидаемых убытков от ее отсутствия.

Время, когда контроль осуществляется, это важнейший фактор в его системе. В идеале, контроль должен выявить проблему до того как она станет слишком серьезной, но часто это невозможно.

В зависимости от времени проведения различают контроль: Предварительный Текущий Заключительный

Контроль, который выявляет потенциальные проблемы и предупреждает их появление, называется **предварительным** (опережающим, превентивным). Обычно он осуществляется в форме определенной политики, процедур, правил. Применяется он, прежде всего, по отношению к трудовым, финансовым и материальным ресурсам.

Текущий контроль осуществляется в процессе работы, и корректирующие действия могут быть предприняты сразу при обнаружении отклонения. Регулярная проверка работы подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволит исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Если же позволить этим отклонениям развиваться, они могут перерасти в серьезные трудности для всей организации.

Заключительный (исторический) контроль осуществляется после окончания работы и прошествия некоторого отведенного для нее времени. Он корректирует результаты через некоторый значительный период времени после завершения работы. Например, финансовый контроль (баланс, доходы, платежеспособность).

Заключительный контроль имеет две важные функции:

- дает информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Сравнивая фактически полученные и требовавшиеся результаты, руководство имеет возможность лучше оценить, насколько реалистичны были составленные им планы. Эта процедура позволяет также получить информацию о возникших проблемах и сформулировать новые планы так, чтобы избежать этих проблем в будущем.
- способствует мотивации. Если руководство организации связывает вознаграждения с достижением определенных результатов, то фактически достигнутые результаты надо измерять точно и объективно. Измерять результа-

ты и давать соответствующие вознаграждения необходимо «для того, чтобы сформулировать будущие ожидания о существовании тесной связи между фактическими результатами и вознаграждением».

Известны две модели контроля **традиционная и политическая**. **Традиционная модель** характерна практически для всех организаций бизнеса. Он предполагает:

- Ясность целей организации
- Измеримость этих целей
- Возможность измерения результатов деятельности.

Хофстед доказал, что традиционная модель контроля не подходит для деятельности многих организаций, таких как: общественные организации, школы, ассоциации, больницы, милиция и правоохранительные организации, некоторые поддерживающие виды деятельности в промышленных организациях (управление персоналом).

В таких организациях более подходит **политическая модель** контроля. В них отсутствуют четкие, согласованные и стабильные цели и нет возможности измерить результаты. Например, как мы можем определить эффективность работы органов внутренних дел? Всем понятно, что конечной их целью является предотвращение преступлений. Но, как мы действительно можем определить, что цель достигнута? В лучшем случае косвенными измерениями, включающими в себя количество сообщений о преступлениях, арестов, штрафов. Эти показатели могут и не сказать нам о реальной эффективности работы милиции.

Политическая модель контроля основана на идее, что решения являются результатом переговоров и суждений больше, чем на согласованной информации. **Главную роль в политической модели играют индивидуальные ценности и групповые нормы в распределении ресурсов и оценке направления деятельности, которое используется.** С точки зрения Хофстеда, единственный контроль возможный в такой ситуации: были ли ресурсы действительно потрачены или нет, не были ли фонды присвоены. Это вопрос доверия в части касающейся ответственности за выполнение тех или иных программ.

Традиционный процесс контроля можно разделить на ряд этапов:

- 1) установка стандартов – конкретных поддающихся измерению показателей
- 2) информирование о них сотрудников;
- 3) установление масштаба допустимых отклонений;
- 4) измерение результатов и сравнение их со стандартами;
- 5) сообщение полученных данных сотрудникам;
- 6) оценка результатов;
- 7) действия:
 - а) ничего не предпринимать,
 - б) устранить отклонения,
 - в) пересмотреть стандарт.

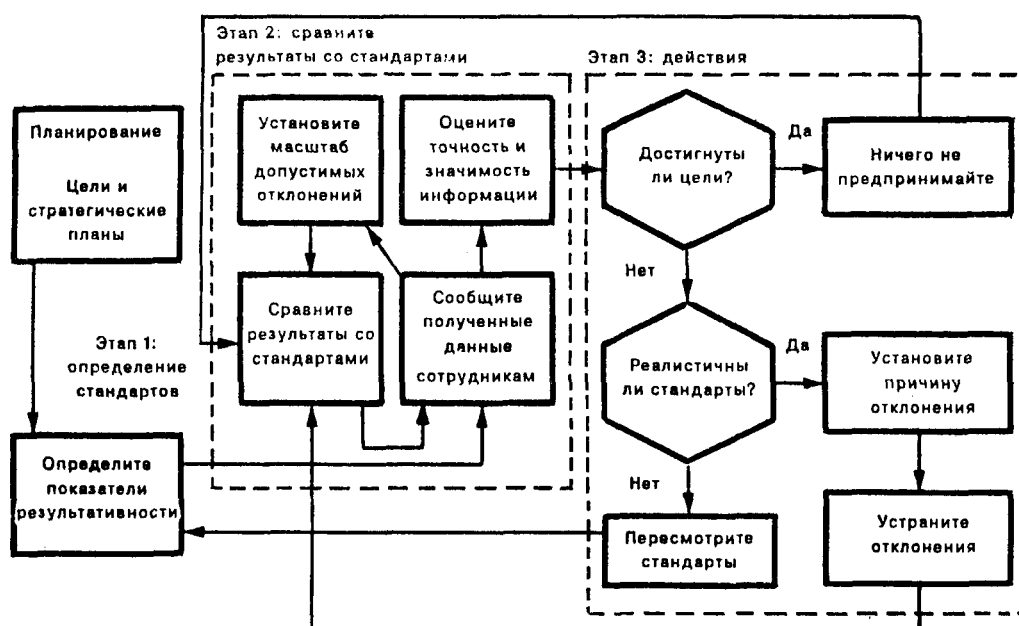


Рис. 5 – Модель процесса контроля