

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО  
СПЕЦИАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ  
УЗБЕКИСТАН**

**КАРШИНСКИЙ ИНЖЕНЕРНО – ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
ИНСТИТУТ**

**КАФЕДРА «БИЗНЕС И ИННОВАЦИОННЫЙ  
МЕНЕДЖМЕНТ»**

**Тексты лекции по предмету**

**«МЕНЕДЖМЕНТ»**

**Карши**

Текст лекций разработан на основе типовой программы и учебного плана

**Составитель:**

Темирова Ф.С.

**Рецензенты:**

доц. И.Э.Турсунов  
доц. Ш.Ш.Файзиева

Текст лекций предназначен для студентов экономического направления бакалавриата по дисциплине «Менеджмент».

Данный текст лекций был обсужден и утвержден на заседании кафедры «Бизнес и инновационный менеджмент» № \_\_\_ от «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021года и методическим советом факультета «Экономика» № \_\_\_ «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021года.

<b>ОГЛАВЛЕНИЕ</b>	
<b>ПРЕДИСЛОВИЕ</b> .....	7
<b>Модуль I. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ</b>	
<b>МЕНЕДЖМЕНТА</b>	
<b>Тема 1. Сущность и смысловое содержание менеджмента.</b> .....	9
1.1. Субъекты и объекты управления в социально-экономической системе общества .....	9
1.2. Определение и сущность менеджмента как науки управления .....	14
1.3. Ключевые составляющие менеджмента организации .....	17
<i>Контрольные вопросы</i> .....	21
<i>Тесты</i> .....	22
<i>Литература</i> .....	23
<b>Тема 2. Особенности формирования и эволюции менеджмента как науки управления</b> .....	24
2.1. Условия и факторы, способствующие формированию и развитию менеджмента. ....	24
2.2. Научная классическая школа управления Ф. Тейлора .....	25
2.3. Административная теоретическая школа управления А. Файоля. ....	31
2.4. Научные школы социальной направленности менеджмента .....	35
2.5. Особенности становления и развития науки управления в Средней Азии. Формирование теории менеджмента в Узбекистане. ....	43
2.6. Основные направления и тенденции развития современного менеджмента .....	46
<i>Контрольные вопросы</i> .....	50
<i>Тесты</i> .....	50
<i>Литература</i> .....	52
<b>Тема 3. Менеджмент в организации.</b> .....	52
3.1. Организация и ее миссия .....	52
3.2. Основные цели и задачи менеджмента .....	57
3.3. Менеджер и его роль в обеспечении эффективной деятельности трудового коллектива .....	60
3.4. Общие требования к менеджеру как профессионалу сферы управления .....	63
<i>Контрольные вопросы</i> .....	65
<i>Тесты</i> .....	65
<i>Литература</i> .....	68
<b>Тема 4. Предпринимательские структуры как субъекты менеджмента в рыночной экономике.</b> .....	68
4.1. Суть и содержание понятий “предпринимательство” и “бизнес” .....	69

4.2. Классификация и организационно-правовые формы предпринимательских структур . . . . .	74
4.3. Основные виды объединений предпринимательских структур . . . . .	81
<i>Контрольные вопросы</i> . . . . .	83
<i>Тесты</i> . . . . .	84
<i>Литература</i> . . . . .	85
<b>Модуль II. ТЕХНОЛОГИИ МЕНЕДЖМЕНТА</b>	
<b>Тема 5. Основные функции менеджмента</b> . . . . .	86
5.1. Сущность и взаимосвязь основных функций управления . . . . .	86
5.2. Планирование как основополагающая функция управленческой деятельности . . . . .	89
5.3. Функция организации: основные направления и особенности . . . . .	93
5.4. Мотивирование труда и стимулирование деятельности исполнителей . . . . .	97
5.5. Функция контроля в технологии менеджмента . . . . .	107
<i>Контрольные вопросы</i> . . . . .	119
<i>Тесты</i> . . . . .	119
<i>Литература</i> . . . . .	121
<b>Тема 6. Механизмы менеджмента: объект, принципы и методы управления</b> . . . . .	121
6.1. Особенности формирования трудового коллектива как объекта управления . . . . .	121
6.2. Основные принципы менеджмента как процесса управления . . . . .	124
6.3. Методы управления в системе менеджмента, их сущность и особенности . . . . .	127
<i>Контрольные вопросы</i> . . . . .	130
<i>Тесты</i> . . . . .	130
<i>Литература</i> . . . . .	132
<b>Тема 7. Организационные структуры управления</b> . . . . .	132
7.1. Методологические принципы формирования структур управления . . . . .	132
7.2. Факторы, определяющие структуры и формы управления . . . . .	136
<i>Контрольные вопросы</i> . . . . .	142
<i>Тесты</i> . . . . .	143
<i>Литература</i> . . . . .	144
<b>Тема 8. Управленческие решения: основные особенности их разработки и принятия</b> . . . . .	144
8.1. Сущность управленческих решений и их разновидности . . . . .	144
8.2. Основные требования к принимаемым решениям . . . . .	146

8.3. Методы принятия управленческих решений . . . . .	148
<i>Контрольные вопросы</i> . . . . .	150
<i>Тесты</i> . . . . .	151
<i>Литература</i> . . . . .	152
<b>Модуль III. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА</b>	
<b>Тема 9. Трудовая деятельность — основная форма проявления индивидуальности личности</b> . . . . .	153
9.1. Человек как субъект и объект управления в социально-экономической системе. . . . .	153
9.2. Личность, ее структура и индивидуальные особенности . . . . .	157
<i>Контрольные вопросы</i> . . . . .	159
<i>Тесты</i> . . . . .	160
<i>Литература</i> . . . . .	160
<b>Тема 10. Межличностное деловое сотрудничество в коллективе</b> . . . . .	161
10.1. Формы и особенности совместной трудовой деятельности . . . . .	161
10.2. Эффективные технологии межличностного делового общения . . . . .	164
10.3. Условия успешного делового сотрудничества старшего по должности с младшим . . . . .	168
10.4. Деловые индивидуальные беседы и совещания . . . . .	174
10.5. Факторы, определяющие успех делового публичного выступления. . . . .	178
<i>Контрольные вопросы</i> . . . . .	183
<i>Тесты</i> . . . . .	184
<i>Литература</i> . . . . .	184
<b>Тема 11. Конфликты и конфликтные ситуации в трудовых коллективах</b> . . . . .	185
11.1. Сущность и особенности проявления конфликтов в трудовых коллективах. . . . .	185
11.2. Социальные условия, способствующие возникновению конфликтных ситуаций. . . . .	193
11.3. Структурные особенности и динамика развития конфликтных ситуаций в коллективе . . . . .	199
11.4. Социальные технологии предупреждения и разрешения конфликтных ситуаций . . . . .	205
<i>Контрольные вопросы</i> . . . . .	211
<i>Тесты</i> . . . . .	211
<i>Литература</i> . . . . .	212
<b>Модуль IV. ЭЛЕМЕНТЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ ВНУТРИФИРМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ</b>	
<b>Тема 12. Власть и лидерство в системе менеджмента</b> . . . . .	213

12.1. Основные формы реализации власти и лидерства в трудовом коллективе. . . . .	213
12.2. Стили управления, их сущность и типовые разновидности . . . . .	215
12.3. Этика и культура в управленческой деятельности. . . . .	218
<i>Контрольные вопросы</i> . . . . .	222
<i>Тесты</i> . . . . .	223
<i>Литература</i> . . . . .	224
<b>Тема 13. Информационные технологии и коммуникации в управлении деятельностью коллектива.</b> . . . . .	224
13.1. Информационные технологии в практике менеджмента . . . . .	224
13.2. Коммуникационные каналы и сети в управлении . . . . .	228
<i>Контрольные вопросы</i> . . . . .	231
<i>Тесты</i> . . . . .	232
<i>Литература</i> . . . . .	232
<b>Тема 14. Эффективность менеджмента организации</b> . . . . .	233
14.1. Общие подходы к оценке эффективности менеджмента . . . . .	233
14.2. Критерии и методы оценки эффективности менеджмента организации . . . . .	235
<i>Контрольные вопросы</i> . . . . .	241
<i>Тесты</i> . . . . .	242
<i>Литература</i> . . . . .	242
<b>Глоссарий</b> . . . . .	243
<b>Литература</b> . . . . .	262

## ПРЕДИСЛОВИЕ

В условиях модернизации экономики и перехода к инновационным методам управления необходим поиск новых форм и методов менеджмента организаций, позволяющих им адаптироваться к турбулентной и конкурентной внешней среде, рационально использовать производственно-рыночный потенциал во всей совокупности его составляющих, наращивать конкурентные преимущества и создавать на этой основе реальные предпосылки к обеспечению стратегической устойчивости в обозримой перспективе. Возможность реализации данных задач обусловлена рядом факторов, к которым в том числе относятся совершенствование системы управления предприятиями.

В последние годы в Узбекистане широкое распространение получил термин “менеджмент” с широкой трактовкой как управление человеческой деятельностью. Многие считают, что менеджмент применим лишь в сфере хозяйственной (производственной, торговой и т. д.) предпринимательской деятельности. Однако многие принципы научного менеджмента применимы для руководства деятельностью коллектива в любой отрасли.

Готовыми руководителями не рождаются, ими становятся те настойчивые и целеустремленные люди, которые по-своему, в меру индивидуальной предрасположенности к этому, вырабатывают на научной основе свой стиль, свои методы и формы эффективного управленческого воздействия.

Именно в этом и заключается суть менеджмента: с одной стороны, как науки, формулирующей основные положения теории управления, и с другой — как практики их использования, как проявления искусства организации и создания необходимых и достаточных условий для успешной деятельности трудового коллектива. Овладеть искусством управления — значит познать теорию и научиться применять ее на практике с должным гарантированным результатом.

В тексте лекций ставится задача рассмотреть подробно, что лежит в основе этой науки и как может быть применимо каждое положение менеджмента в практике управления коллективом, особенно в плане повышения эффективности труда. При изложении мы вынуждены будем обратиться как к социологии, так и к психологии, поскольку в принципах организации эффективной трудовой деятельности людей многое можно понять лишь в случае владения информацией не только об экономических аспектах, но и о внутренних побуждениях, формирующих мотивы и особенности поведения человека в социальной среде.

При необходимости дополнительной или более расширенной проработки изложенного в определенной теме материала читатель может воспользоваться рекомендуемой литературой по указанным конкретным страницам для каждого издания.

# Модуль I. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

## Тема 1. Сущность и смысловое содержание менеджмента

*В теме рассматривается социально-экономическая система общества как совокупность субъектов и объектов управления, нуждающаяся в организации целенаправленного труда; определяются сущность менеджмента как науки управления и ключевые его составляющие.*

### 1.1. Субъекты и объекты управления в социально-экономической системе общества

Человечество в своем существовании не может не быть общностью, т. е. социальной организацией или системой, и не вести экономическую деятельность. Любой *социум* как сообщество людей, взаимосвязанных между собой определенным образом (семья, трудовой коллектив, население деревни, города, региона, страны), в своей экономической деятельности нуждается в управляющей организации, так как экономическая деятельность не может быть эффективной и созидательной, если она не целенаправленна и не имеет определенной структуры управления.

Объединение интеллектуальных и физиологических возможностей людей и имеющихся в их распоряжении определенных ценностей позволяет более эффективно удовлетворять возникающие материальные и духовные потребности каждого человека. Таким образом, целенаправленный созидательный труд многих людей непременно требует своей организации.

Созидательная деятельность людей, как и устройство общества, изучается многими науками, основными из которых являются экономика и социология.

*Экономика* (от греч. *eikos* — дом, *nomos* — закон — буквально правила ведения домашнего хозяйства) занимается вопросами: что конкретно, как, когда и для кого делают люди, чтобы удовлетворить реально существующие потребности в виде спроса на товары и услуги.

Само поведение людей в группах и сообществах изучает *социология*. Все количественные и качественные характеристики любого социума социология рассматривает в динамике их взаимоотношений.

Деловые взаимоотношения, как правило, превалируют в трудовой деятельности, закономерности которой во всех проявлениях — от производства товаров и услуг до их потребления человеком — рассматривает *менеджмент*.

Из сказанного следует, что экономический и социальный аспекты менеджмента заслуживают особого внимания, так как нельзя организовать труд человека и коллектива, не зная ни того, ни другого. Поскольку производительный и целенаправленный труд имеет общественный характер, то любой объект управления в форме группы людей, коллектива, составляющего соответствующую организацию или их более крупное объединение, является социально-экономической системой. В то же время



организация, управляющая деятельностью системы, являющаяся ее частью, рассматривается как субъект управления.

Таким образом, под социально-экономической системой, требующей управления, мы понимаем определенным образом упорядоченную общность экономически и духовно взаимодействующих индивидов, обладающую интегративным качеством и потенциалом, не свойственными отдельному ее элементу.

Любая наука преследует цель служить людям. Менеджмент не является исключением. Исходным пунктом научных положений менеджмента выступает человек с его деятельностью, направленной исключительно на удовлетворение постоянно существующих и возникающих вновь и вновь жизненных потребностей.

Именно для удовлетворения потребностей человека возникают различные организации, производящие товары и услуги как на единоличной, так и на общественной основе. По своей сущности, содержанию и масштабам с точки зрения управления социальные системы рассматриваются на четырех уровнях.

Первый уровень — *все международное сообщество* со всем многообразием и внутренними противоречиями, управление которым осуществляется в децентрализованном режиме, с едиными требованиями и лишь на договорных началах.

Второй уровень — *отдельные сообщества* (государства, регионы, нации, сословия). В основе управления системой данного уровня лежат социально-экономические и политические организационные вопросы. Предметная область, например, государственного управления ограничена понятиями “государство”, “политика”, “организационно-хозяйственное регулирование”, “социальные вопросы” (здравоохранение, образование, культура). Следует подчеркнуть, что с точки зрения существа управленческой деятельности государственный менеджмент включает управление экономикой в целом, т. е. организацию и функционирование государственных (на республиканском уровне, уровнях субъектов Республики и областных) предприятий в их взаимосвязи.

Таким образом, менеджмент и управление в данном случае тесно переплетены и взаимосвязаны. Государственный менеджмент при этом является следствием и подсистемой государственного управления.

Важнейшее место в системе государственного управления отводится хозяйственной сфере, т. е. управлению материальным производством. Социально-экономические отношения определяют содержание процессов управления, регулирования производства, обмена, потребления материальных благ. Задача управления сводится к тому, чтобы согласовать субъективную деятельность людей с требованиями спроса и определяемыми им прогрессивными тенденциями; это позволяет правильно оценить реальную обстановку и направления ее развития, условия рыночных отношений в масштабе региона и страны в целом.

Управление выступает как свойство системы, которая постоянно стремится сохранить структуру, развивать внутренние связи и на этой основе совершенствоваться.

*Экономическую подсистему* государства нужно рассматривать в широком и узком смысле. В широком смысле ее представляют, как подсистему общественного производства, т. е. совокупность производительных сил и производственных отношений. Основу ее составляет тип производственных отношений, который определяет характер связей между отдельными элементами подсистемы. Сами связи выступают в виде процессов производства, обмена, распределения и потребления.

В узком смысле под экономической подсистемой подразумеваются производственные отношения, которые соответствуют данному способу производства.

В экономическую подсистему входят природные, трудовые, материально-вещественные, информационные и экономико-управляющие ресурсы. В результате функционирования экономической подсистемы национальное хозяйство страны получает различные блага, предназначенные для удовлетворения как материальных, так и духовных потребностей населения.

Третий уровень — *общественные и государственные структуры и организации*, действующие в реальном секторе экономики. Управление в системе данного уровня предполагает специфические особенности деятельности данных организаций в определенных сферах со свойственными преимущественно только им структурами управления.

Четвертый уровень — *начальные системы* в форме предприятий, финансовых групп, хозяйственных объединений и их участков. Главная черта этого уровня — непосредственные межличностные контакты участников, работающих на один результат.

Система управления на любом уровне должна соответствовать определенным требованиям, а именно:

- между элементами системы (управляющей и управляемой подсистемами) должны быть установлены причинно-следственные связи; эти подсистемы должны реагировать на изменения, что возможно лишь при наличии обратной связи; при ее отсутствии эффективность управления сводится к минимуму;
- система управления должна быть динамичной, т. е. обладать способностью изменять качественное состояние;
- управление должно осуществляться лишь при наличии в системе параметров, в случае воздействия на которые можно изменить течение процесса.

Из перечисленных уровней именно четвертый уровень нуждается в менеджменте по его сущности и определению.

Структура социальной системы четвертого уровня включает в себя различные компоненты, основными из которых являются:

- человек, социальные группы, слои общества;
- орудия и средства, используемые в трудовой деятельности;
- процессы как социального, так и экономического характера;

— материальные, духовные и нравственные ценности, приобретенные в процессе деятельности и взаимоотношений.

Как следует из определения, в социальной системе четвертого уровня человек является лишь ее частью, однако далеко не второстепенной.

Характерными *особенностями* управления социально-экономическими системами данного уровня выступают:

- общая взаимосвязь и взаимообусловленность компонентов;
- подчинение единой цели функционирования;
- упорядоченное исполнение своей роли каждой составляющей;
- координация из единого центра управления;
- наличие устойчивой обратной связи от объекта управления к субъекту;
- неперенный учет влияния и воздействия на систему внешней окружающей социальной и экономической среды.

Из изложенного следует, что совершенствование управления с целью повышения деятельности подобной организации невозможно без использования накопленного опыта в форме анализа, выводов и научных рекомендаций. Поскольку конкретное управление деятельностью людей в социально-экономической системе по принципам менеджмента имеет место в таких уровнях, как организации и объединения, профессиональные группы и коллективы, то основная особенность, выступающая в менеджменте, должна касаться главного компонента системы — человека.

Исходя из этого, поведение человека как субъекта и объекта управления должно рассматриваться в менеджменте достаточно подробно, так как не только руководитель, но и исполнитель в любой сфере деятельности, являясь личностью с характерными для нее индивидуально-психологическими особенностями, во многом определяет и сам процесс и его результат.

## **1.2. Определение и сущность менеджмента как науки управления**

Термин “менеджмент” (англ. management — руководство, управление) в своей основе содержит два понятия: лат. manus — рука и англ. to manage — направлять, манипулировать. Использование английского термина “менеджмент” получило широкое распространение в Узбекистане благодаря влиянию двух факторов.

Первый фактор — становление в конце 90-х гг. XX в. системы рыночных отношений, в отличие от централизованной экономической системы, не могло не породить потребности в использовании научных и практических достижений в управлении человеческой деятельностью, позволяющих получать более эффективный экономический результат. Такой наукой, получившей признание за рубежом, является менеджмент.

Второй фактор — неоднозначность термина “управление”, объединяющего в себе понятия управления, наряду с управлением людьми или деятельностью людей, также автомобилем, кораблем, техническими системами и т. д. То есть сам термин “управление” порождает вопрос: кем? или чем?

Термин же “менеджмент” употребляется в англоязычных странах довольно свободно и в различных значениях, однако всегда применительно к управлению именно человеческой (преимущественно хозяйственной) деятельностью.

В самом общем смысле понятие “менеджмент” можно определить, как совокупность теории и практики управления целенаправленной профессиональной человеческой деятельностью, позволяющую обеспечить наиболее эффективное использование имеющихся трудовых, материально-технических и финансовых ресурсов для достижения поставленной цели.

В широком понимании термин “менеджмент” трактуется иногда как умение добиваться поставленных целей, используя труд людей, их интеллектуальный, физиологический и творческий потенциал, желание удовлетворить различные жизненные потребности участников делового взаимодействия через трудовую деятельность в разных сферах, таких, как производство и сбыт определенных видов продукции, удовлетворение спроса на бытовые, образовательные, медицинские и культурные услуги и т. д.

В большинстве случаев в социально-экономической системе с рыночными отношениями менеджмент ставит целью деятельности субъектов и объектов управления получение экономического эффекта (прибыли, предпринимательского дохода).

В современной отечественной практике наряду с общим научно обоснованным определением используются частные определения менеджмента, отражающие как направленность, так и содержательные особенности процесса управления.

### **1. Менеджмент как организация управления фирмой.**

В данном понимании речь идет об управлении предприятием в целом. Цели всякой фирмы предполагают преобразование ресурсов (капитал, материалы, технологии, информация, трудовые ресурсы) для достижения конечных результатов. Для их реализации необходимо осуществление различных видов деятельности — функций.

В зависимости от конкретных функций фирма делится на подразделения, выполняющие возложенные на них задачи по реализации специфических целей. *Подразделения* (отделы, службы, отделения) представляют собой группы людей, деятельность которых направляется и координируется для достижения общей цели. Это и есть менеджмент как процесс управления деятельностью фирмы в целом.

### **2. Менеджмент как организация (орган) управления.**

Обычно под *организацией* понимается структура (состав), в рамках которой проводятся сознательно координируемые мероприятия, направленные на достижение общих целей. Организация — это своего рода “анатомия” предприятия, управление — это его физиология, другими словами, организация — статика дела, управление — его динамика. Поскольку само по себе управление также имеет определенную структуру, то наряду с организацией в целом и управлением можно говорить об организации как

органе, субъекте управления и об управлении организацией, рассматриваемой как объект управления. В обоих случаях применяется термин “менеджмент”.

### **3. Менеджмент как различные уровни аппарата управления.**

Крупная фирма обычно имеет в своем аппарате три уровня управления, каждый из которых в английском варианте содержит слово “management”:

- Top management — высший уровень (звено) управления.
- Middle management — средний уровень управления.
- Lower management — низший уровень управления.

**Высший уровень управления** (совет директоров, генеральный директор, председатель правления, главные специалисты и служащие правления) осуществляет выработку целей предприятия, программ развития и общее руководство, решение определенных задач стратегического и оперативного планирования.

**Средний уровень управления** (отделы, управления, службы) непосредственно осуществляют планирование и контроль производственной, сбытовой, финансовой и другой хозяйственной деятельности посредством реализации указаний, решений и постановлений высшего звена через функционирование соответствующих структурных звеньев с использованием широкого спектра форм, приемов, способов и средств взаимодействия между субъектами и объектами управления.

**Руководители низшего звена** (начальники участков, мастера линий и смен, бригадиры, заведующие секциями, складами и др.) непосредственно управляют ежедневной производственной деятельностью конечных исполнителей, организуют своевременную и комплектную поставку на рабочие места сырья, полуфабрикатов, расходного материала, прием готовой продукции, оформление документации на изделия и т. д.

### **4. Менеджмент как организация работы людей, сотрудников, коллектива.**

В данном случае предполагается, что *менеджмент* — это управление непосредственной человеческой деятельностью, которое необходимо строить с таким расчетом, чтобы оно соответствовало как целям организации (подразделения), так и потребностям сотрудников, позволяло активизировать их работу, повышать производительность труда и, следовательно, эффективность производства.

### **5. Менеджмент как система управления.**

Здесь менеджмент понимается как упорядоченная система, в которой фирма или ее подразделения выступают как *управляемые объекты*, представляющие собой совокупность многих элементов (участков), рассматриваемых также, как управляемые малые объекты. Совокупность структурных элементов управления объектами, составляющими единое целое, называют *системой управления*.

Рассмотренные частные понятия, отражающие в большей степени конкретную сущность и направленность менеджмента, в своей основе содержат общую цель: обеспечить высокую эффективность человеческой деятельности по достижению поставленных задач.

### 1.3. Ключевые составляющие менеджмента организации

Составляющие менеджмента как системы управления представляются приведенной ниже схемой ключевых элементов (рис. 1).

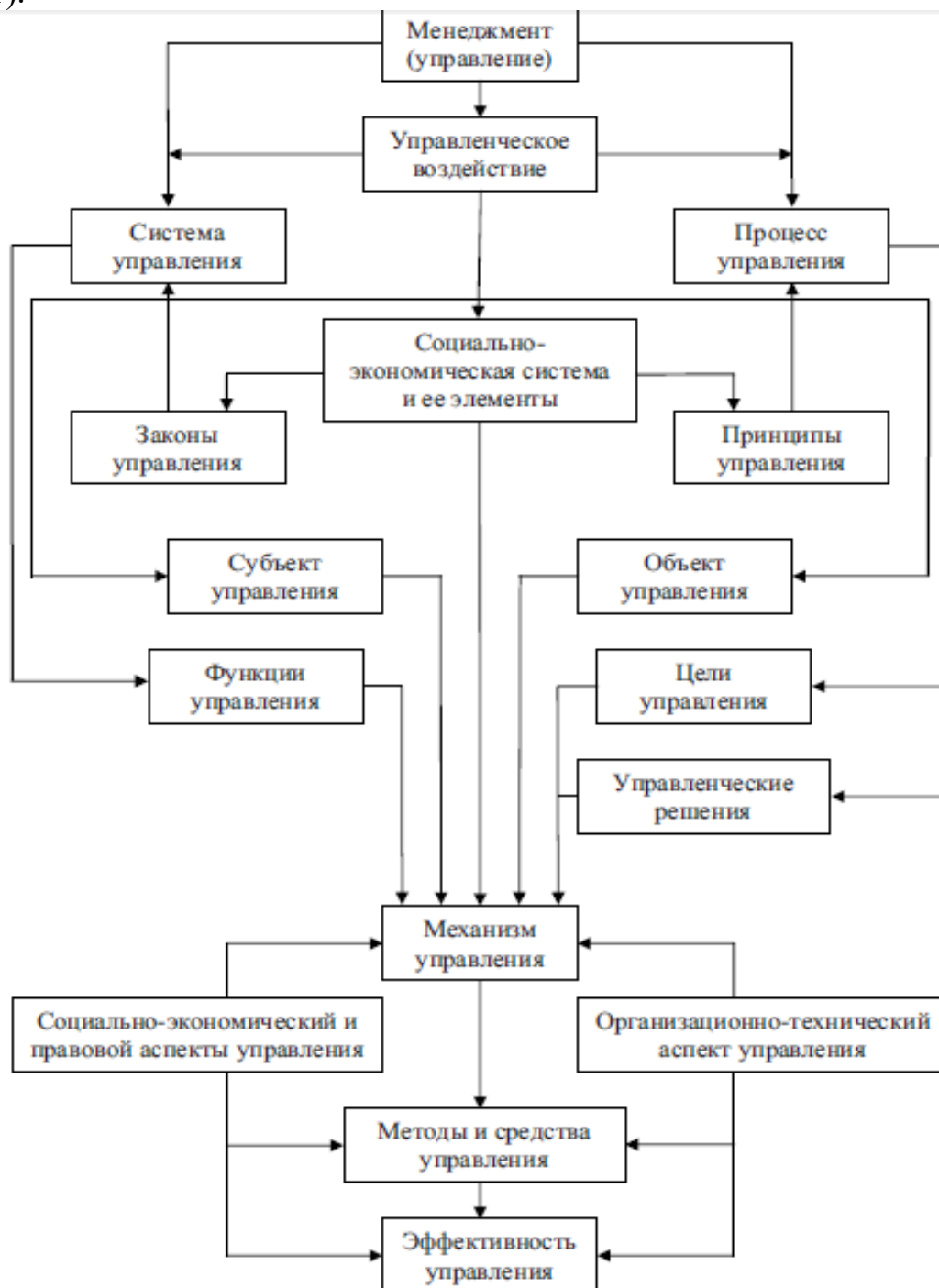


Рис 1. Ключевые элементы менеджмента

*Управленческое воздействие* — инструмент управления, рассматриваемый как специфический труд профессионалов, требующий реализации определенных знаний в сфере планирования и организации производства, а также человеческих отношений.

*Система управления* — совокупность организационных элементов, правил, способов, ограничений и ответственности, которые используются управляющими структурами.

Структура системы управления — количество и состав звеньев и ступеней (как элементов) управления, их подчиненность и взаимная связь.

*Процесс управления* — упорядоченное взаимодействие элементов распорядительных и исполнительных структур.

*Законы управления* — объективно-специфические тенденции и закономерности как главные факторы и зависимости управления.

*Принципы управления* — основополагающие идеи, выработанные закономерности и правила поведения и действий руководителей и организационных структур по осуществлению ими управленческих функций.

*Социально-экономическая система и ее элементы* — организационно-правовая структура фирмы (предприятия) с взаимодействующими элементами внутренней и внешней среды.

*Объект управления* — организационные и производственные структуры, отделы, службы, коллективы, отдельные личности, а также процессы, которые функционируют и осуществляются благодаря труду менеджера в системе организации трудовой деятельности.

*Субъект управления* — та часть организации (структуры) или процесса, которая является источником деловой, целенаправленной, упорядоченной активности исполнителей, обеспечивающих решение поставленной задачи.

*Функции управления* — совокупность отдельных направлений деятельности управленческих структур, обеспечивающих решение постоянных задач, общее управление (основные функции: планирование, организация как техническое и организационное обеспечение, мотивация и стимулирование труда, контроль).

*Цели управления* — создание условий, необходимых для решения поставленной стратегической задачи.

*Управленческие решения* — акты мыслительной, аналитической деятельности управленческого аппарата, отражающие конечный результат по выбору или определению действий и поведения субъектов и объектов управления в данной или предполагаемой ситуации.

*Механизм управления* — совокупность средств (рычагов) воздействия на объект менеджмента, отражающих динамику управления в процессе выполнения поставленной задачи.

*Социально-экономический и правовой аспекты управления:*

— *социальный аспект* — особенности социального устройства общества, его культура, традиции, ценности, обычаи, а также психологические особенности человека как объекта управления;

— *экономический аспект* — координация материальных, финансовых и трудовых ресурсов, обеспечивающая достижение поставленных целей;

— *правовой аспект* — соблюдение установленных законодательством правовых норм взаимоотношений и ответственности управленческих структур перед государством и обществом.

*Организационно-технический аспект* — рациональная оценка ситуации, корректировка целей и создание организационных и материально-технических условий для обеспечения успешного решения поставленных оперативных и стратегических задач.

*Методы и средства управления* — совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект, обеспечивающих достижение поставленных целей или решение определенных, конкретно сформулированных задач.

*Эффективность управления* — степень конечной результативности управленческой деятельности и использования имеющихся материальных, финансовых и трудовых ресурсов в процессе выполнения поставленной задачи.

Указанные выше определения на приведенной схеме представляют собой группы определенной направленности. Так, левая часть схемы представляет собой совокупность элементов, относящихся к методологической части, отражающей деятельность субъектов управления и используемые ими методы воздействия.

Правая же часть схемы представляется как управление в действии, т. е. как процесс результативного воздействия субъектов управления с определенными задачами, методами их решения с использованием комплекса организационно-технического обеспечения.

В целом же данная схема отражает определенные взаимосвязи элементов и направленность процесса управления на конечный результат, провозглашенный целью функционирования организации.

### **Контрольные вопросы**

1. Какими факторами обусловлено использование в теории и практике управления иностранного термина “менеджмент” в Узбекистане?
2. Что такое принципы управления?
3. Что мы подразумеваем под определениями “объект управления” и “субъект управления”?
4. Каково, на ваш взгляд, наиболее полное, научно обоснованное определение менеджмента?
5. Каков смысл понятия “механизм управления”?
6. Каковы варианты определений менеджмента, часто употребляемые в практике управления?
7. Каким требованиям должна удовлетворять совокупность элементов управления организацией, чтобы ее можно было называть системой управления?
8. Какие уровни социально-экономических систем больше всего нуждаются в непосредственном управлении деятельностью людей?
9. Каковы главные отличительные черты социально-экономической системы четвертого уровня?
10. В чем заключаются характерные особенности управления социально-экономической системой четвертого уровня?



## Тесты

1. Английское слово “менеджмент” происходит от латинского слова “manus”, которое на русском языке означает:

- а) купец;
- б) деньги;
- в) воин;
- г) рука.

2. Какое из предложенных утверждений отражает существо научных основ менеджмента?

- а) организация труда с учетом опыта предыдущих поколений;
- б) теоретические исследования особенностей управления человеческой деятельностью;
- в) методы и средства организации эффективного труда;
- г) прогнозирование результата деятельности коллектива.

3. Какое определение системы управления вы считаете наиболее корректным?

- а) единство субъекта и объекта управления;
- б) комплекс характеристик, отражающих состояние управления;
- в) совокупность отношений управления в социально-экономической системе;
- г) совокупность элементов взаимодействия и связей между ними, составляющая целостное образование, организующее деятельность коллектива.

4. Что является объектом управления, в соответствии с которым строится система управления?

- а) только национальное хозяйство и предприятия, которые являются основным звеном системы национального хозяйства;
- б) все то в социально-экономической системе, что нуждается в согласовании совместных действий ее элементов;
- в) экономическое обособленное звено в национальном хозяйстве: предприятие, кооператив, СП, малое предприятие и проч.;
- г) производственная структура или структура какой-либо организации, осуществляющая управляемую деятельность.

5. Что главное в научном подходе к управлению?

- а) широкое обобщение накопленного положительного опыта управления;
- б) знания и их использование в практической работе по управлению;
- в) перспективность и целеустремленность управления;
- г) организаторские способности руководителя.

6. Что такое управление?

- а) координация работы трудового коллектива;
- б) передача командной информации из управляющей системы в управляемую;
- в) движение информации и ее трансформация от исходной в командную;
- г) взаимодействие управляющей и управляемой систем на основе обратной связи.

7. Какие признаки наиболее точно отражают сущность и особенность социально-экономической системы?

- а) человек и отношения между людьми;

- б) информация как средство коммуникации людей;
- в) управляющая и управляемая система; прямые и обратные связи между ними;
- г) производственные отношения, определяющие характер социально-экономической системы.

### **Литература**

1. Семенов А. К. Основы менеджмента: Учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. — М.: ИТК “Дашков и К°”, 2007. С. 61–97.
2. Исаев Р.А. Основы менеджмента: Учебник, — М.: Издательско & торговая корпорация «Дашков и К°», 2010. — 264 с.
3. Кошелев А. Н. Основы менеджмента: Учебник / А. Н. Кошелев, Н. Н. Иванникова. — М.: Экзамен, 2007. С. 9–23.
4. Щегорцов В. А. Менеджмент / В. А. Щегорцов, В. А. Таран. — М.: ЮНИТИ, 2005. С. 7–12.
5. Веснин В. Р. Менеджмент: Учебник/В.Р.Веснин. — М.: Велби, 2004. С. 4–9.

## **Тема 2. Особенности формирования и эволюции менеджмента как науки управления**

*В теме раскрыты исторические предпосылки и основные особенности формирования и развития менеджмента; рассматриваются суть и содержание теоретических школ управления, особенности становления науки управления в России, а также основные направления и тенденции развития современного менеджмента.*

### **2.1. Условия и факторы, способствующие формированию и развитию менеджмента**

Наука об управлении деятельностью людей сформировалась не сразу, не в один год и не в одно десятилетие. Еще в древности, как только люди объединились в организованные группы, неизбежно появилась потребность в разделении труда, а значит, и в определении трудовых долей каждого работоспособного в определенной сфере деятельности. Кто-то должен добывать (производить) пищу, одежду, а кто-то — строить жилье, сооружения. Построенные в третьем и втором тысячелетиях до нашей эры египетские пирамиды являются ярким доказательством того, что уже в древние времена организация целенаправленной деятельности людей содержала в себе четкое планирование как целей деятельности, так и способов их достижения.

С расширением сферы человеческой деятельности в экономике, строительстве жилых и культурных объектов, сооружении храмов естественно возникла необходимость изучения опыта использования наиболее эффективных форм организации труда.

В конце XIX и начале XX в. резко возросли масштабы производства и его концентрация на отдельных предприятиях промышленности. Появились фирмы-гиганты, на которых были заняты тысячи рабочих и инженеров, использовалось дорогостоящее оборудование, внедрялись в производство

сложные технологические процессы, основанные на последних достижениях научно-технического прогресса.

В этих условиях чувствовалась острая необходимость коренного изменения системы управления производством, совершенствования организационных структур, внедрения в практику взаимоотношений новых схем подчиненности, усиления контроля за соблюдением технологий и достижения высокого качества продукции.

Появились отдельные предпосылки грядущих преобразований самого характера деятельности людей на основе индустриализации экономики. Это позволило сознательно подойти к анализу опыта достигнутых результатов и формированию предложений по совершенствованию как самой трудовой деятельности рабочих и инженеров, так и системы управления трудом отдельных исполнителей и организацией в целом.

Основой для формирования первых научных положений послужили массовые эксперименты на предприятиях, преследовавшие главную цель: предотвратить экономические потери вследствие нерационального использования дорогостоящего сырья, материалов, а также отсутствия должной мотивации исполнителей низшего звена к трудовой деятельности.

Проводимыми экспериментами выявлялись и обобщались факты низкой производительности труда, неграмотного использования оборудования, нарушений технологии по причине слабой профессиональной подготовленности исполнителей и отсутствия должного их стимулирования к творчеству со стороны администрации.

Все это, естественно, получало широкую огласку и порождало стремление руководителей не только использовать положительный опыт совершенствования труда, но и разрабатывать рекомендации по созданию научной основы организации управления.

## **2.2. Научная классическая школа управления Ф. Тейлора**

Одним из инициаторов проведения указанных выше экспериментов и обобщения их результатов был американский практик организации коллективной производственной деятельности Фредерик Уинслоу Тейлор (1856–1915).

Будучи главным инженером сталелитейной компании “Стил”, он в 1898–1905 гг. организовал целую серию простых, но очень важных с точки зрения оценки возможностей увеличения производительности труда экспериментов<sup>1</sup>.

Анализируя итоги экспериментальных исследований, Ф. Тейлор впервые обосновал необходимость совершенствования системы управления

---

<sup>1</sup> Суть некоторых из экспериментов Тейлора была очень проста и заключалась, например, в исследовании процесса подрезки чугунных чушек, которые он поручал самым старательным рабочим. Разделяя операцию подрезки на отдельные элементы, Тейлор с помощью секундомера определял продолжительность каждого элемента. В итоге им были выведены некоторые средние нормы, в которых не было неоправданных простоев и замедлений и которые становились обязательными для всех. В результате производительность труда возросла в 3,5–4 раза, и это не было следствием чистой интенсификации труда, а было достигнуто в основном за счет рационализации самих производственных процессов.

трудовой деятельностью рабочих на основе сформулированных им концепций и принципов. Высказанные Ф. Тейлором положения позволили придать понятию “менеджер” качественную определенность в плане научной организации производства, или рациональной организации труда.

В его книгах “Управление предприятием” (1903) и “Принципы научного управления (1911) были изложены положения научного подхода к совершенствованию управления в основных областях: нормирование труда, повышение организационной роли мастеров, отбор и обучение персонала, вознаграждение за инициативу и стимулирование творческого труда исполнителей.

Суть научного подхода в сформулированных положениях сводилась к организационным выводам и рекомендациям на основе тщательного анализа производственных процессов.

Так, формулируя выводы по нормированию труда, Ф. Тейлор исходил из наблюдений, свидетельствующих о сознательном замедлении рабочими производственного ритма с сохранением вида их интенсивной занятости путем простой имитации, что было названо “сопротивление выработке”.

При этом Ф. Тейлор считал, что оплата труда должна производиться по нормированным критериям, не зависящим от мнения и суждений рабочего, а установленным исходя из наблюдений трудовой деятельности, по количественным и качественным характеристикам.

Научно обоснованные нормы выработки, оптимальные приемы и действия исполнителя, предписываемые инструкцией, разработанной на основе анализа производственного процесса, должны стать руководством для оценки заработка рабочего и поощрительных мер по активизации его творческой инициативы.

Ф. Тейлор призывал переложить долю ответственности за результаты производства с самих рабочих на администрацию. Именно менеджер, по мнению Ф. Тейлора, должен вооружать рабочего рекомендациями по повышению эффективности труда путем передачи заданий, разъяснения приемов и способов высокопроизводительной деятельности и осуществлять постоянный контроль за достигнутыми результатами.

Ф. Тейлор подчеркивал, что именно менеджер должен производить тщательный отбор людей с учетом их профессионального и физиологического потенциала по заранее установленным признакам, организовывать индивидуальное и групповое обучение, добиваясь подготовки первоклассных специалистов, используя каждого на тех производственных местах, где он может принести наибольшую пользу.

Тейлор считал, что менеджер для этого должен обладать необходимыми качествами руководителя-профессионала, т. е. быть образованным, иметь достаточно высокий интеллект, специальные знания в данной сфере производственной деятельности, быть честным, решительным, проявлять здравый смысл, иметь хорошую физическую подготовку и быть способным переносить физические и психологические нагрузки. Наряду с этим, он предлагал устранять всех отказывающихся на словах или на деле следовать

установленным правилам, как и не выполняющих определенные рекомендации или вовсе неспособных усвоить передовые методы работы.

От рабочих при этом не требовалось проявления собственной инициативы по изменению любых параметров технологического процесса и даже каких-либо обсуждений предписанных правил и установленного порядка.

По существу, призыв к обучению рабочих ограничивался тренировками и выработками навыков и сноровки. Ф. Тейлор видел в рабочих простых исполнителей, способных целенаправленно действовать лишь на основе элементарных стимулов, основанных на желании обеспечить повышение заработка.

На этой основе он пришел к выводу, что главной причиной невысокой производительности труда является несовершенство системы оплаты и поощрения. Он считал, что надлежащий эффект любое вознаграждение будет иметь лишь в том случае, если оно будет своевременным, заметно увязанным с конкретным проявлением инициативы и прилежания данного человека как исполнителя на определенном рабочем месте.

Эффективными стимулами в трудовой деятельности Тейлор считал проявление административной заботы о коллективе в целом, к которой он относил открытие столовых, детских садов, курсов повышения квалификации, спортивных площадок и другие социально-значимые мероприятия.

Нельзя при этом не отметить, что научные положения Ф. Тейлора и проводимые в жизнь его рекомендации по повышению производительности труда в конечном счете вели к сокращению штата рабочих, чем последние были явно недовольны.

Требованиями, предъявляемыми к менеджерам, были недовольны и многие руководители, особенно низшего звена управления. Против нововведений, внедряемых в систему управления, выступили и крупные предприниматели, что вынудило правительство создать комиссию палаты представителей Конгресса США для изучения особенностей системы Ф. Тейлора. Хотя это и прибавило Тейлору известности и популярности, однако заставило его в последующих научных трудах и практических рекомендациях пересмотреть свои технократические взгляды и прийти к выводу, что благосостояние предпринимателей немислимо без благосостояния рабочих, и наоборот.

Отдавая должное заслугам Ф. Тейлора в формировании первой научной школы управления, называемой ныне “классической”, научная общественность высоко ценит его вклад в формирование основных положений организации эффективного труда.

Нельзя сегодня не признавать, что Ф. Тейлор осуществил прорыв в управленческой мысли, показав, что управлять человеческой деятельностью можно и нужно на научной основе.

Следует особо отметить, что в своей деятельности по формированию основ теоретической школы управления Ф. Тейлор был не одинок. Рядом с ним трудились и помогали во всех начинаниях многие его единомышленники.

Одним из них являлся Генри Гантт (1861–1919), который, будучи помощником Ф. Тейлора, интересовался не только отдельными производственными операциями, но и трудовым процессом в целом. Г. Гантт рассматривал человеческий фактор (влияние человека и коллектива на производственный процесс) как основную движущую силу и считал, что главное внимание менеджеров должно быть сосредоточено на обучении рабочих новым формам и методам деятельности, сокращающим непроизводительные затраты времени и средств. Он был ярким противником применения традиционных тогда методов принуждения к труду. Исполнитель, как считал Г. Гантт, должен быть заинтересован в высокорезультативной деятельности как никто другой.

Именно Г. Гантт сделал вывод, что бизнес должен нести социальную ответственность перед обществом, служить людям. Нельзя не отметить особую актуальность данного тезиса в наше время, когда многие компании не приемлют этой идеи и не руководствуются сознанием ответственности за свои дела перед государством, перед народом.

Последователями Ф. Тейлора были его соотечественники, супруги Лилиан и Френк Гилберты<sup>1</sup>, чьи усилия по исследованию и хронометрированию трудовых операций в целях повышения эффективности труда за счет экономии непроизводительного времени позволили поставить на научную основу разработку требований, касающихся составления технологических карт конкретного производства и подбора исполнителей.

В ряду единомышленников Ф. Тейлора стоят имена многих известных деятелей науки и техники как в США, так и за рубежом, о которых можно узнать подробнее в рекомендованной литературе.

В заключение следует подчеркнуть, что большая заслуга Ф. Тейлора, его единомышленников и последователей состоит в том, что они создали первую научную школу менеджмента и положили начало признания науки и практики управления человеческой деятельностью как специфической самостоятельной сферой деятельности, требующей специально подготовленных профессионалов.

Вместе с тем нельзя не отметить и тот факт, что в положениях, разработанных первой научной школой управления, все сильнее и сильнее в связи с развитием промышленности чувствовалась недостаточная проработка таких вопросов, как взаимоотношения между работниками и менеджерами, четкое ограничение функциональных обязанностей менеджера вопросами рационализации труда, недооценка роли человеческого фактора на основе упрощенного представления о формировании мотивов человеческого поведения и созидательных действий.

---

<sup>1</sup>*Гилберт Френк* (1868–1924) — известный в США строитель, посвятивший много времени исследованию трудовых операций.

*Гилберт Лилиан* (1869–1923) — первая в США женщина — доктор психологии, автор работ по проблемам подбора и подготовки кадров.

Все это объясняется принятой тогда методологической основой процесса управления, в центре которого стоит *рационалистический подход* к организации как к объекту, состоящему из отдельных изолированных друг от друга самостоятельных элементов. Считалось, что внутренние организационные процессы подчинены определенным общим закономерностям, а частные не являются предметом специальных исследований.

Перечисленное выше, несомненно, чувствовалось в управленческой среде и требовало определенных исследований, позволяющих практикам найти оптимальный выход из возникающих на этой почве проблемных ситуаций, т. е. совершенствовать управленческую деятельность администрации.

### **2.3. Административная теоретическая школа управления А. Файоля**

Дальнейшие исследования путей повышения эффективности труда на базе основных положений школы Ф. Тейлора показали, что важным фактором при организации деятельности людей является повышение качества управления организацией в целом, т. е. *повышение эффективности работы администрации*.

У истоков развития данного направления стоял Анри Файоль<sup>1</sup>, который в своей книге “Общее и промышленное управление” (1916) изложил свои взгляды на проблемы повышения эффективности управления в более широком смысле, а именно — применительно к работе всей организации, указал возможные пути их решения через повышение качества управленческой деятельности администрации. В своей практической деятельности А. Файоль опирался на собственные убеждения, основанные на опыте и аналитических исследованиях.

В анализе функционирования организации А. Файоль выделял *главные направления деятельности*, от которых зависит ее общая эффективность:

- техническая деятельность (осуществление производственного процесса);
- коммерческая деятельность (закупка необходимого оборудования, обеспечение энергией и сырьем для производства товаров и услуг, а также сбыт готовой продукции);
- финансовая деятельность (эффективное использование денежных средств);
- учетная деятельность (статистика, инвентаризация, составление балансов и учет);
- административная деятельность (организационное воздействие на исполнителей);
- защитная деятельность (сохранение здоровья, страхование и защита собственности и людей).

---

<sup>1</sup> *Файоль Анри* (1841–1925) — французский горный инженер, выдающийся экономист. С 1888 г. в течение 40 лет управлял крупной горно-добывающей компанией “Коломбо”, которую возглавил в период финансового краха, а покинул процветающей, занимавшей ведущие позиции в мире.

А. Файоль считал, что управление как система реализации *функций планирования организации, мотивирования исполнителей и контроля*, осуществляется эффективно, если оно придерживается основных правил (принципов) и руководствуется идеей следования им в любых ситуациях:

- *Разделение труда*. Цель разделения труда — увеличивать объем и повышать качество производства при затрате тех же усилий.
- *Власть — ответственность*. Власть — это право отдавать распоряжения и сила, принуждающая подчиняться. Власть немыслима без ответственности, т. е. без санкции — награды или кары. Всюду, где действует власть, возникает и ответственность.
- *Дисциплина* — это, по существу, повиновение, усердие, манера держать себя, внешние знаки уважения, проявляемые соответственно установленному между предприятием и его служащими соглашению. Состояние дисциплины в каком-либо социальном образовании всецело зависит от его руководителей.
- *Единоначалие*. Служащему может давать приказание относительно какого-либо действия только один начальник.
- *Единство руководства*. Этот принцип кратко выражается так: один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель.
- *Подчинение частных интересов общим*. Интересы служащих или группы служащих не должны ставиться выше интересов предприятия. Здесь сталкиваются две категории интересов различного порядка, но одновременно заслуживающие признания и согласованности.
- *Вознаграждение персонала*. Вознаграждение персонала — это оплата исполненной работы. Она должна быть справедливой и по возможности удовлетворять персонал предприятия, нанимателя и служащего.
- *Централизация*. Централизация может быть принята или отвергнута в зависимости от взглядов руководителя и от обстоятельств, но в большей или меньшей степени она существует всегда. Вопрос о централизации или децентрализации — вопрос меры. Нужно найти степень централизации, наиболее благоприятную для предприятия.
- *Иерархия*. Иерархия — ряд руководящих должностей, начиная с низших и кончая высшими с определенной подчиненностью и ответственностью каждого. Было бы ошибкой отказаться от нее без особых причин, но еще большая ошибка — поддерживать ее, когда она наносит ущерб делу.
- *Порядок*. Общеизвестную формулу материального порядка — определенное место для каждой вещи и всякая вещь на своем месте — необходимо распространять на каждый элемент системы производства.
- *Справедливость*. Для того чтобы настроить персонал на исполнение своих обязанностей с полным рвением и преданностью, надо относиться к нему благожелательно; справедливость — это результат сочетания благожелательности с правосудием.
- *Постоянство состава персонала*. Текучесть персонала является одновременно причиной и следствием плохого состояния дел. Тем не менее, смены в составе неизбежны из-за возраста, болезней, отставки и т. д. Подобно



другим принципам, принцип текучести рабочего состава должен иметь свою меру.

- *Инициатива.* Инициативой называется возможность создания и осуществления оптимального плана. Способ предложения и осуществления его также относится к категории инициативы.

Основные положения административной школы менеджмента быстро нашли реализацию на практике. Ярким примером этому служит деятельность Генри Форда (1863–1947)<sup>1</sup>.

Созданная Фордом производственная система характеризовалась массовым выпуском однородной стандартной продукции на основе использования самых эффективных машин и механизмов, максимальной экономией времени и материальных ресурсов, обеспечивающей минимальную стоимость изделий, удовлетворяющих по качеству массового покупателя и обеспечивающих максимальную прибыль.

Г. Форд организовал производство с непрерывным технологическим процессом на основе конвейера, связывающего всех участников производства, являющегося основой размещения оборудования, сокращения пути движения предметов труда, обеспечения равномерности, темпа и ритма их осуществления.

Кроме того, производственная система Г. Форда характеризовалась:

- *концентрацией и рассредоточением* производства на основе углубления разделения труда и его специализации;
- *гибкостью производства* за счет замещаемости деталей и узлов, точности на всех технологических ступенях;
- *развитием стандартизации*, повышающей качество и позволяющей быстро и без лишних затрат переходить на новые виды продукции;
- *проектированием и подготовкой производства* (разработкой технологий на основе точных расчетов; планированием всего процесса в целом, его ступеней, узлов, связей с учетом всех механизмов, сырья, материалов);
- *обеспечением наиболее благоприятного состояния* используемого оборудования.

В заключение заметим, что основным вкладом школы А. Файоля в совершенствование управления являются выделение функций администрации и использование в практике организации производства новшеств, обеспечивающих широкое внедрение стандартизации, повышающих качество и снижающих затраты, регулирование всех процессов из единого центра.

Весьма важным практическим итогом деятельности А. Файоля и его единомышленников является также обоснование процессного подхода к управлению организацией, в соответствии с которым *управление*

---

<sup>1</sup> В 1892–1893 гг. Генри Форд создал первый в мире автомобиль с четырехтактным двигателем. В 1903 г. основал автомобильную компанию “Форд Мотор”, ставшую одной из крупнейших в мире. Г. Форд был прежде всего практиком, создавшим уникальную производственную систему, основанную на движущемся конвейере. Ее социально-экономическая роль в тот период была примерно такой же, какую сегодня играют компьютеризация и информационные технологии.

*рассматривается не как самостоятельные, изолированные, а как непрерывно повторяющиеся взаимосвязанные действия, последовательно реализующие основные функции управления.*

Таким образом традиционный реалистический подход в управлении, который характеризовался опорой на самостоятельность отдельных элементов системы, был дополнен подходом административной школы к управлению (процессным подходом), отличающимся опорой на взаимную обусловленность элементов системы управления.

Если у классической школы Ф. Тейлора на первом месте стояли технические аспекты труда, то основатели административной школы дополнили их организационными, тесно увязанными с особенностями деятельности управленческого персонала.

Однако, с точки зрения эффективности менеджмента, в достижениях авторов рассматриваемых выше классической и административной школ недостаточно внимания уделено людям, непосредственным исполнителям. Во всех положениях данного этапа развития менеджмента отношение к людям было схожим с отношением к машинам, упор делался на рациональность, индивидуализм и экономизм в поведении исполнителей.

Исправить эту недоработку предстояло последователям Ф. Тейлора и А. Файоля.

#### **2.4. Научные школы социальной направленности менеджмента**

Освоение принципов научной классической и административной школ управления в период бурного развития машиностроительной промышленности начала XX в. позволило решить многие задачи совершенствования управления производственной деятельностью как за счет более эффективного использования физических возможностей человека, так и путем повышения эффективности работы управленческого аппарата.

Вместе с тем уже в первые десятилетия XX в., особенно в годы Первой мировой войны, стало ясно, что возможности интенсификации использования только физических возможностей человека в крупном машиностроительном производстве почти исчерпаны. Для более успешного развития любой организации необходимо было обратить внимание на особенности поведения человека в производственной среде и зависимость производительности от условий труда и морально-психологического состояния исполнителя.

Необходимо было найти пути обеспечения развития промышленности и достижения заметного прогресса путем активизации и более эффективного использования потенциала человека как личности.

Этого требовала и автоматизация производства, при которой физические затраты снижаются, а умственные и психологические многократно возрастают. Чисто административные методы, различные формы стимулирования уже были не в состоянии пробудить творческую активность каждой личности в плане участия в рационализации общей деятельности и технического перевооружения производства.

#### ***Теоретическая школа человеческих отношений***

Начало поиска путей решения вопросов повышения производительности труда на основе роста творческой активности исполнителей положило стремление администрации американской фирмы “Вестерн Электрик” экспериментально определить, от чего зависит производительность труда.

В 1927 г. администрация фирмы испытывала серьезные экономические трудности. Положение на заводе телефонного оборудования, где работало более 30 тыс. человек, было опасно напряженным. Наблюдалось острое недовольство рабочих положением дел с заработной платой, имело место сознательное ограничение ими выработки дневной нормы, усилилась текучесть кадров среди квалифицированных рабочих.

В поисках выхода из создавшегося положения, желая изучить возможные пути повышения производительности труда и уменьшения текучести кадров за счет работы с людьми, фирма обратилась за помощью к Элтону Мэйо<sup>1</sup>.

Под руководством Э. Мэйо начались так называемые хоторнские<sup>2</sup> исследования. Были выбраны три отделения (контроль небольших деталей, сборка реле и намотка индуктивных катушек), в которых постепенно изменяли освещенность и при этом контролировали производительность труда.

Результаты эксперимента оказались несколько неожиданными, так как они показали, что жесткой связи производительности труда с освещенностью не обнаруживается. Более того, был зафиксирован рост производительности в одном из отделений при уменьшении освещенности даже ниже допустимого уровня. Было принято решение расширить исследования, установить влияние на производительность труда режима труда и отдыха (сокращение длительности рабочей смены, введение различных пауз отдыха, отдельное размещение работающих и т. д.).

Результаты исследований, по мнению их устроителей, оказались и в этих случаях странными. Четко просматривалась тенденция общего роста производительности труда при выделении группы работающих и сохранении данного коллектива длительное время независимо от изменяющихся условий. Все это приводило к мысли о том, что в данном случае имеет место влияние многих факторов, а не только физических условий труда. Такими факторами в итоге были признаны психологический климат в коллективе и изменяющееся отношение рабочих к производству.

Было установлено, что воздействие факторов на деятельность исполнителей проявляется в комплексном сочетании, а не изолированно, формируя, в конечном счете, отношение личности к окружающим и непосредственно к труду.

Одним из наиболее важных был сделан вывод о том, что решающее влияние на производительность труда имеет, при прочих равных условиях, психологический климат малой социальной группы, выражающийся в

---

<sup>1</sup> Мэйо Элтон (1880–1949) — известный в США психолог.

<sup>2</sup> Хоторн — район в западной части Чикаго (США).

межличностных отношениях рабочих. Психологи, как и сами предприниматели, вдруг увидели, что человек является не живым рабочим автоматом, а социальным существом, для которого важно не только удовлетворение материальных потребностей, но и духовное состояние в процессе труда. А это уже был новый, принципиально важный вывод.

Хоторнские исследования дали многим предпринимателям пищу для размышлений. Они увидели и убедились, что прибыли за счет роста производительности труда могут быть значительно увеличены направленным воздействием на улучшение отношений между рабочими. Это дало толчок развитию и широкому внедрению в практику организации и управления производством новой теории — *теории человеческих отношений*, известной еще как “*научная теоретическая школа малых социальных групп*”.

В этой теории зарубежные ученые связали общие социально-психологические проблемы общества с решением частных задач по улучшению “человеческих отношений” на конкретном предприятии, в конкретных целях, на участках, т. е. в конкретных малых социальных группах в процессе труда.

Основное содержание теории человеческих отношений:

- Человек — социальное животное (Э. Мэйо ввел понятие “социальный человек”).
- Жесткая иерархия, подчиненность, формализация организационных процессов несовместимы с природой человека и его сознательной деятельностью.
- Производительность труда зависит не только и не столько от методов организации производства, сколько от того, как управляющие относятся к исполнителям; поэтому важнейшая обязанность менеджера состоит в формировании сплоченного коллектива, создании благоприятного микроклимата, заботе о подчиненных, помощи им в повседневных делах, в том числе и личного характера.

В этом понимании взаимосвязи производительности труда с межличностными отношениями заключается возможность решения многих социальных проблем в пределах частного предпринимательства, совпадающих с социально-экономическими интересами государства.

Применительно к малому коллективу принципиальный вывод о влиянии на производительность труда атмосферы взаимоотношений в нем являлся поворотным пунктом в отношении к рабочим при любой организации труда.

К внутренним условиям создания психологического микроклимата в коллективе, благотворно влияющего на состояние работающих, стали относить авторитет и особенности личности руководителя, стиль его руководства, совместимость членов коллектива по характерам, ценностным ориентациям, эмоциональным свойствам и т. д.

Особую значимость теория *человеческих отношений* получила благодаря аналитическим обобщениям Абрахама Маслоу<sup>1</sup>.

А. Маслоу показал, что мотивами людей в их поведении и действиях являются не экономические силы, как считали сторонники концепции научного и административного управления, а различные потребности, многие из которых не могут быть удовлетворены в чистом денежном выражении.

Мотивация деятельности, по А. Маслоу, имеет два значения.

1. *Формирование внутренних психологических побуждений* человека к действию, *способному удовлетворить конкретную, осознанную материальную или духовную потребность* в процессе труда или по его результатам.

Психологические побуждения при этом выступают как мотив, определяющий выбор направленности поведения и меру проявляемой активности.

Таким образом стало понятным, что психическую деятельность человека в процессе труда нельзя изучить и понять в отрыве от способа производства, т. е. от производительных сил и производственных отношений, совокупность которых определяют особенности труда, а, следовательно, и психическое состояние работающего.

Знание особенностей проявления психики человека имеет большое практическое значение в плане повышения производительности и улучшения качества труда на основе учета влияния человеческого фактора как в процессе производства, так и при выполнении любой другой деятельности, особенно творческого характера.

Успешность любого вида конкретной деятельности человека самым существенным образом определяется его отношением к своей специальности, к своему рабочему месту (должности) с комплексом повседневных обязанностей и, наконец, к выполняемой в данный момент частной или общей профессиональной задаче.

Эти отношения находят свое выражение в *мотивах деятельности*, под которыми понимаются психологические причины, определяющие целенаправленные действия человека.

Таким образом, мотив выступает как внутренняя духовная сила, побуждающая человека к постановке перед собой определенной цели и к действиям, поступкам, обеспечивающим достижение этой цели. Среди мотивов трудовой деятельности условно выделяют материальные (связанные с удовлетворением материальных потребностей человека) и духовные (связанные с потребностями человека как личности).

Условность в различии мотивов в данном случае показывает, что природа человека накладывает определенный отпечаток на все его потребности в комплексе, а значит, и мотивация трудовой деятельности должна также рассматриваться в общем плане, включая как *потребности*

---

<sup>1</sup> Маслоу Абрахам (1908–1970) — американский психолог. Автор теории мотивации трудовой деятельности. Основные труды: “Мотивационная теория потребностей” (1954), “Мотивация и личность” (1956).

*чисто бытового характера* (питание, одежда, жилье и др.), так и *потребности духовного плана* (социальное окружение, социальная значимость, духовное удовлетворение).

Условное подразделение потребностей как мотивов, побуждающих человека к трудовой деятельности, имеет определенный смысл в оценке степени влияния конкретного фактора (компонента) на общее отношение к труду.

По степени выраженности того или иного фактора различают отдельные типы отношения к труду. Оптимальным типом является такой, в котором отмечается высокая взаимозависимость компонентов, т. е. материальной заинтересованности, духовных переживаний, социальной значимости и непосредственного интереса к процессу труда и его результатам.

Однако структурное соотношение мотивов деятельности (материального и духовного) в зависимости от обстоятельств может изменяться непосредственно в процессе труда, т. е. имеет место динамика мотивов.

*2. Понимание конкретной направленности деятельности управленческих структур, призванной активизировать труд исполнителя, настроить его на поведение, способствующее эффективному достижению целей организации.*

Содержание этой деятельности и составляет в управлении понятие “*функции мотивации*”, введенное А. Файолем, означающее, с одной стороны, внешнее воздействие, пробуждающее осознание потребности в трудовой деятельности, и с другой — повышение заинтересованности в трудовой деятельности, особенно в конечных результатах, т. е. стимулирование труда.

Рассматривая мотивацию как осознание необходимости удовлетворения определенной потребности, А. Маслоу научно показал, что производительность труда во многих случаях может повышаться не столько в связи, например, с увеличением заработной платы, сколько в результате изменений межличностных отношений между рабочими, а также отношений между рабочими и менеджерами, так как повышается общая удовлетворенность трудом и обстановкой в коллективе, т. е. удовлетворяется *духовная потребность*.

### ***Поведенческая школа управления***

Наряду с исследованиями влияния мотивации труда на его производительность учеными в середине XX столетия все больше и больше внимания уделялось оценке роли индивидуальнопсихологических свойств человека как объекта управления, его поведению в процессе труда.

Наиболее значимыми в этом направлении оказались труды американского экономиста Дугласа МакГрегора (1906–1964), который на основе параметров, определяющих действия исполнителя и дающих возможность руководителю влиять на его поведение, сформулировал два варианта различных подходов руководителя к управленческому воздействию на исполнителя, которые он назвал теориями “Х” и “У” — теорией управления.

Суть этих теорий в форме базовых предпосылок сводится к следующему.

*Теория управления “Х”* предполагает, что существуют группы людей, в которых:

— каждый человек как индивид изначально, исходя из генетической наследственности и особенностей воспитания, не любит работать и всячески стремится уклониться от труда;

— поскольку человек не любит работать, то руководителю следует его принуждать, контролировать его действия, угрожать наказанием и воздействовать так, чтобы он был вынужден работать, выполняя порученное задание с наибольшей эффективностью.

*Теория управления “У”*, напротив, считает, что для определенного числа людей:

— работа так же естественна, как какая-либо увлекательная игра (подобно детским играм);

— люди осуществляют *самоуправление и самоконтроль*, служат своим целям, которые совпадают в их понимании с целями организации;

— подобный индивид не стремится уйти от ответственности, он наделен высоким уровнем воображения и изобретательности, нуждается в социальном признании его роли.

Суть теории управления “У” состоит в том, чтобы, выдав задание, не мешать исполнителю в его стремлении удовлетворить потребность в труде, которая всегда мотивирована внутренними побуждениями.

Нетрудно видеть, что теория “Х” диктует применение руководителем “жесткого” (авторитарного) стиля управления с повседневным контролем за деятельностью исполнителя.

*Теория “У”*, напротив, предусматривает такое поведение исполнителя, когда должен быть реализован “мягкий” (демократический) стиль управления с делегированием ряда полномочий и оказанием определенного доверия, созданием условий для проявления большей самостоятельности и инициативы.

Совокупность высказанных Д. МакГрегором положений послужила основой формирования нового направления в менеджменте, получившее название “*поведенческая школа управления*”.

Дальнейшие разработки и исследования поведения индивида как исполнителя воли руководства привели к появлению некоторых теорий, учитывающих социально-экономическую систему и традиции.

Увлекаясь лишь совершенствованием роли администрации и пренебрегая значением мотивации или поведения исполнителей, а тем более особенностями ситуации, создаваемой внешними факторами, любой руководитель или управленческий аппарат не добьется ни хорошей производительности труда, ни высокого качества продукции.

Задача управленческого аппарата и руководителей всех уровней и рангов состоит в том, чтобы, владея научными положениями теорий менеджмента, учитывая сложившиеся условия и анализируя оптимальные

варианты, проработанные на моделях ситуаций, принимать такие решения по организации деятельности коллектива, которые бы обеспечивали высокий конечный результат, позволяли достигать намеченной цели и успешно решать конкретные экономические задачи.

## **2.5. Особенности становления и развития науки управления в Средней Азии. Формирование теории менеджмента в Узбекистане.**

Основные принципы менеджмента Средней Азии включают в себя:

1. Принцип научности (важно понимать причины несовпадения целей и результатов, видеть противоречия между теорией и практикой, знать свойства больших систем и методы работы в них);
2. Принцип системности и комплексности (важно видеть наиболее значимый комплекс взаимосвязанных и взаимообусловленных подсистем, входящих в организацию, например, как в Японии: "подсистема пожизненного найма", "подсистема подготовки на рабочем месте", "подсистема ротации кадров" (перемещения работников с одного рабочего места на другое, предпринимаемые с целью ознакомления работников с различными производственными задачами организации и как одна из мер борьбы с коррупцией), "подсистема репутаций", "подсистема оплаты труда", которые взаимодополняют друг друга и обеспечивают рост производительности труда, жизненного уровня и мотивированности персонала, экономический рост всей страны);
3. Принцип единоначалия и коллегиальности в выработке решений (за реализацию коллегиально принятого решения персональную ответственность несет руководитель организации);
4. Принцип демократического централизма (означает необходимость разумного, рационального сочетания централизованного и децентрализованного начал в управлении, соотношение прав и ответственности между руководством и коллективом, нарушение данного баланса ведет либо к автократии в управлении, либо к охлократии (власти толпы));
5. Принцип баланса власти (основной закон: уровень влияния руководителя на подчиненных равен степени зависимости подчиненных от руководителя);
6. Принцип оптимального сочетания отраслевых (интересов организаций) и территориальных интересов (экология, занятость населения, социальные, культурно-этнические и экономические проблемы регионов);
7. Принцип приоритетности (очередности) действий с учетом значимости этапов работ;
8. Принцип оптимального сочетания положительной синергичности (греч. *συνεργία* — сотрудничество, содействие, помощь, соучастие, сообщничество; от греч. *σύν* — вместе, греч. *ἔργον* — дело, труд, работа, (воздействие) — суммирующий эффект взаимодействия двух или более факторов, характеризующийся тем, что их действие существенно превосходит эффект каждого отдельного компонента в виде их простой суммы, эмерджентность) в



деятельности организации (через общую заинтересованность в результатах труда) и здоровой состязательности (конкуренции) между ее членами;

9. Постоянный учет психологических, возрастных, половых и культурно-этнических особенностей работников и их мотивацию.

### **Формирование теории менеджмента в Узбекистане**

В октябре 2009 года в Узбекистане началась работа по внедрению современного метода управления производством кайдзен. Эта японская концепция менеджмента направлена на перманентное совершенствование.

Кайдзен в бизнесе — это постоянное улучшение всего и всех: производства и персонала, от директора до рядового рабочего. Одни из основных целей кайдзен — повышение качества и уменьшение издержек.

На днях в Узбекистане стартовал очередной этап по внедрению современных методов управления производством кайдзен. Практика «бережливого производства» теперь будет применяться на узбекско-британско-швейцарском СП «UZTEX Ташкент». До мая следующего года планируется внедрить данную концепцию менеджмента на пяти предприятиях.

Менеджеры для модернизации. Одним из основных моментов в реализации политики модернизации является формирование новой прослойки прогрессивно мыслящих, высококвалифицированных менеджеров, возглавляющих крупные компании – проводники модернизации.

Международная практика показывает, что для формирования качественных управленческих кадров большое значение имеют специальные образовательные программы, разработанные на государственном уровне. Например, в нашей республике внедрена Программа подготовки управленческих кадров, состоящая из двух этапов. Первый этап проходит на местном уровне. Все управленцы (менеджеры) учатся около девяти месяцев с отрывом или без отрыва от производства по одному из трех направлений: менеджмент, маркетинг, финансы.

Второй этап предполагает прохождение зарубежной стажировки на профильном предприятии сроком от трех недель до полугода. Молодые менеджеры имеют возможность не только проходить обучение бесплатно, но и сохранить заработную плату на родном предприятии. Кроме того, обучение и зарубежная стажировка приносят существенные дивиденды — новые должности, зарплаты, связи. Стажировки организуются и финансируются зарубежными партнерами.

Данная программа рассчитана, кроме прочего, на подготовку менеджеров в сфере энергосбережения и повышения энергетической эффективности, а также обеспечение высококвалифицированными менеджерами инновационных секторов экономики (биомедицины, биофармацевтики, промышленной биотехнологии и др.).

## **2.6. Основные направления и тенденции развития современного менеджмента**

На современном этапе важнейшее значение в развитии теории управления (на базе рассмотренных школ и подходов) приобретают вопросы

как более тесного взаимодействия с внешней средой, учета влияния внешних факторов на деятельность отдельных фирм и компаний, так и усиления роли человека в производственной и творческой деятельности.

Концепции и подходы, сформировавшиеся к началу XXI столетия, отражают, с одной стороны, стремление использовать в управлении достижения научно-технического прогресса, особенно в области компьютеризации и моделирования, а с другой — попытки совершенствования средств и методов организации производства товаров и услуг с меньшими внутренними и внешними издержками.

Этой цели отвечают новые подходы, такие как *системный*, *процессный* и *ситуационный*. Заметное проявление получили также концепции *адаптации* (стратегия приспособления) и *глобальной стратегии* (учет прогноза состояния внешней взаимодействующей среды).

Все эти подходы и концепции отдельными авторами объединяются в так называемую *количественную ситуационную школу управления*.

Общим принципом направлений количественной школы является поиск с помощью компьютеров и математических моделей вариантов управленческих решений, позволяющих с наибольшей эффективностью использовать имеющиеся материальные ресурсы для достижения поставленных целей.

Новые направления и тенденции формирования системного и ситуационного подходов к управлению с использованием современной компьютерной и вычислительной техники характеризуются заметными особенностями, основные из которых сводятся к следующему.

Современная производственная и научно-техническая база социально-экономического развития большинства стран характеризуется не только расширением номенклатуры новых товаров и услуг, созданных на базе высоких технологий, но и заметным преобразованием жизни общества. Коренным образом изменились роль и значение труда каждого человека. Сегодня человек воспринимается не как простой объект управления и один из факторов хозяйственной деятельности, наряду с машинами и оборудованием, а как основной стратегический ресурс любой организации. Затраты, связанные с эффективным использованием потенциала каждой личности, выступают уже в качестве главного фактора, обеспечивающего успех любой компании (предприятия) в обострившейся конкурентной борьбе по завоеванию рынков сбыта и повышению своей социальной значимости.

Все это привело к формированию концепции усиления социальной ответственности менеджмента перед обществом за свою деятельность в удовлетворении человеческих жизненных потребностей.

Проявление социальной ответственности стало особенно заметным:

- 1) в экономическом отношении (максимизация доходов и налоговых отчислений в бюджет, представление на рынок товаров и услуг по разумным ценам, создание хорошо оплачиваемых рабочих мест);
- 2) в правовом отношении (соблюдение юридических обязательств в предпринимательской деятельности и социальной политике);

3) в этическом отношении (достойное поведение субъектов предпринимательства и следование более жестким стандартам в деловом общении).

Любая предпринимательская структура на этой основе рассматривается как открытая система, главные предпосылки успеха которой находятся в более тесной связи с внешним окружением. Первостепенной задачей менеджмента при этом является адекватное реагирование на различные внешние события, которое заключается не только в предвидении их развития и своевременном отражении в принимаемых решениях, но и в расширении возможностей учета интересов собственников, деловых партнеров и местных властей как регионального, так и муниципального уровней.

При этом главное внимание уделяется человеческому фактору, проявляющемуся в умении пользоваться информационными технологиями, обеспечивающими гибкость и своевременную адаптивность процесса управления.

На смену централизации управленческих процессов приходит заметное проявление децентрализации с предоставлением больших прав всем уровням управления, особенно в плане принятия решений оперативного характера. В этих условиях целью менеджеров становится не только обеспечение бесперебойности технологических и хозяйственных процессов, но и достижение конкретных результатов по поставке необходимого продукта потребителю с должным качеством и в определенные сроки.

В современном менеджменте разработка и реализация управленческих решений заметно отличаются устремленностью в будущее, проявлением творчества, особенно коллективного, проработкой на моделях возможных вариантов действий и выбором оптимальных, гарантирующих лучший результат.

Заметен акцент на непреходящем учете материальных и организационных факторов, касающихся внимания к человеку труда, особенно к непосредственным исполнителям, способным решать сложные научно-технические задачи в организации производства новых изделий.

Следует подчеркнуть, что проявление новых подходов к процессам сферы управления не означает отрицания основных положений классической модели менеджмента. Они дополняются новыми выводами и предложениями, отражающими учет конкретной социально-экономической системы и окружающих условий. Основными особенностями современного уровня управления, как в национальных рамках, так и в международном значении, являются новые подходы к конкретным управленческим действиям, отличающиеся проявлением высокого интеллектуального потенциала руководителей и их большого опыта в организации деятельности трудовых коллективов.

Рассматривая указанные выше теории и различные подходы к организации системы управления, следует подчеркнуть, что в настоящее время ни одно из положений, будучи использованным в чистом виде, не даст эффективного результата. Требуется грамотный анализ социально-

экономической деятельности и выбор возможных вариантов действий по достижению поставленных стратегических целей и решению конкретных задач на основе использования основных научных положений менеджмента и учета общего потенциала организации, взаимодействующей с внешней средой.

### **Контрольные вопросы**

1. Каковы основные факторы развития общества, способствующие формированию теоретических школ менеджмента?
2. В чем заключается сущность первой классической научной школы управления?
3. Какие основные принципы положены в основу формирования административной школы управления?
4. В каких основных работах Ф. Тейлора изложены его взгляды на формы и методы повышения эффективности труда?
5. Что означает термин “функция управления”; каковы основные функции менеджмента, обозначенные А. Файолем?
6. Какие основные положения административной школы позволили Г. Форду добиться повышения производительности труда в автомобильной промышленности?
7. В чем заключаются направленность и содержание экспериментальных хоторнских исследований Э. Мэйо?
8. В чем сущность теоретических школ менеджмента, отражающих социальную направленность?
9. Какова основная особенность формирования и развития менеджмента в Узбекистане?
10. Какими основными направлениями характеризуется современное развитие теории и практики менеджмента?

### **Тесты**

1. Кто из перечисленных ниже ученых считается основоположником концепции научного управления?
  - а) Абрахам Маслоу;
  - б) Анри Файоль;
  - в) Фредерик Тейлор;
  - г) Дуглас МакГрегор.
2. Идеи теории мотивации А. Маслоу больше всего связаны с...
  - а) производительностью сотрудника;
  - б) желанием сотрудника сократить объем работы;
  - в) общими потребностями сотрудника;
  - г) надеждами сотрудника на материальное вознаграждение.
3. Вклад научного управления в развитие теории и практики менеджмента заключается...
  - а) в обосновании необходимости изучения поведения человека в деятельности организации;
  - б) в разработке подходов к решению комплексных проблем управления с использованием экономико-математических методов;

- в) в создании системы научной организации труда, основанной на анализе процессов труда и их организации;
- г) в разработке универсальных принципов управления организацией.

4. Кто из перечисленных ученых сформулировал основные положения школы человеческих отношений?

- а) Анри Файоль;
- б) Элтон Мэйо;
- в) Абрахам Маслоу;
- г) Дуглас МакГрегор.

5. Какими требованиями положений поведенческой теории менеджмента должен руководствоваться менеджер в деловых взаимоотношениях с объектами управления?

- а) активизировать принудительное воздействие с целью получения нужного результата труда;
- б) формировать взаимоотношения по соответствующим рекомендациям теории управления “Y”;
- в) усилить внимание к изучению особенностей поведения и действий объекта управления с целью последующего определения своих действий;
- г) сосредоточиться на воспитательном воздействии на объект управления в нужном направлении, обусловленном характером деятельности.

#### **Литература**

1. Семенов А. К. Основы менеджмента: Учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. — М.: ИТК “Дашков и К°”, 2007. С. 8–57.
2. Исаев Р.А. Основы менеджмента: Учебник, — М.: Издательско & торговая корпорация «Дашков и К°», 2010. — 264 с.
3. Кошелев А. Н. Основы менеджмента: Учебник / А. Н. Кошелев, Н. Н. Иванникова. — М.: Экзамен, 2007. С. 70–93.
4. Щегорцов В. А. Менеджмент / В. А. Щегорцов, В. А. Таран. — М.: ЮНИТИ, 2005. С. 70–88.
5. Веснин В. Р. Менеджмент: Учебник/В.Р.Веснин.— М.:Велби, 2004. С.37–65.

### **Тема 3. Менеджмент в организации**

*Тема посвящена рассмотрению основных целей и задач менеджмента организации; раскрытию роли менеджера в обеспечении эффективной деятельности трудового коллектива и формулировке требований к менеджеру как профессионалу сферы управления.*

#### **3.1. Организация и ее миссия**

Статус и структура организации, как коммерческой, так и производственной или любой другой, во многом зависит от поставленных целей, ради достижения которых она создана и функционирует.

Цели организации, с одной стороны, определяют концепцию ее развития в стратегическом плане и, следовательно, основные направления и масштабы

ее деловой активности, а с другой — характеризуют будущее организации, достижению которого и посвящена вся ее деятельность.

Следует различать цели общие, или глобальные, а также специфические. *Общие цели* отражают концепцию развития организации и разрабатываются на длительную перспективу. *Специфические цели* разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности в каждом производственном отделении организации и могут выражаться в количественных и качественных показателях.

По сути, общие цели организации являются фундаментом для установления целей ее производственной, финансовой, социальной, экономической деятельности и проч. Цели организации являются исходной точкой планирования, контроля и оценки конечных результатов хозяйственной деятельности. На целях базируется система мотивации, цели лежат в основе построения организационных отношений.

Важность определения целей организации связана с тем, что они являются основой функциональной деятельности в системе менеджмента в целом, принятия любого хозяйственного решения и формирования конкретных плановых показателей.

Целевое начало в деятельности организации возникает как отражение целей и интересов различных групп людей (собственники, сотрудники, деловые партнеры, потребители продукции, общество в целом), так или иначе связанных с деятельностью организации и вовлеченных в процесс ее функционирования.

В зависимости от сферы деятельности и особенностей хозяйственной среды в каждой организации устанавливаются собственные цели, различающиеся как по набору параметров, так и по их количественной оценке. Правильно организованный процесс выработки целей предполагает четыре основных фазы: *выявление и анализ* тех тенденций, которые наблюдаются в окружении; *установление целей* для организации в целом; *построение иерархии* целей; *установление индивидуальных* целей.

Цели в хозяйственных организациях устанавливаются по следующим направлениям:

- *прибыльность*, отражаемая в таких показателях, как ее величина, рентабельность производства и доход на акцию;
- *производительность*, выражающаяся в объеме производимой продукции в единицу времени, отдаче с единицы производственных мощностей, издержках на единицу продукции, материалоемкости и т. п.;
- *положение на рынке*, определяемое такими показателями, как доля рынка, объем продаж, доля отдельных продуктов в общем объеме продаж и т. д.;
- *финансовые ресурсы*, связанные с показателями, характеризующими структуру капитала, движение денежных средств в организации, величину оборотного капитала и т. п.;
- *производственные площади и мощности* организации, выражаемые в целевых показателях, касающихся размера занимаемых площадей, количества единиц техники и др.;

- *разработка новых направлений развития, новых видов деятельности* (производство нового продукта, обновление технологии, освоение нового сектора производственно-хозяйственной деятельности);
- *конструктивные изменения в организации и управлении* (структурная политика, включающая диверсификацию производства, вертикальную интеграцию, приобретения и слияния и проч.) и др.

Цели отдельной фирмы или объединения предпринимательских структур, рассмотренные выше, можно понимать как цели, преследуемые собственниками, т. е. учредителями.

Конечно, для очень многих фирм прибыль является необходимым условием их существования.

Однако было бы ошибочным утверждение о том, что прибыль и есть главная и единственная цель любой предпринимательской организации или любой частной предпринимательской инициативы. У людей существуют и другие потребности, так как “не хлебом единым жив человек”. Среди потребностей весьма заметными являются такие духовные потребности, как собственная занятость и создание условий для занятости других людей, включая родственников и друзей, самореализация через достижение поставленных целей и, наконец, ощущение своей социальной значимости через собственность и власть. Конечно, без прибыли, без экономического эффекта удовлетворение этих потребностей становится проблематичным.

Нельзя отрицать и то, что в определенные жизненные моменты стремление человека улучшить свои материальные условия, обеспечить высокий экономический результат в сфере предпринимательской деятельности проявляется настолько зримо, что можно было бы приписывать личности предпринимателя стремление к индивидуальному обогащению и ничего более.

Однако при глубоком рассмотрении его целей, содержания деятельности и отношения к результатам нельзя не прийти к выводу, что в конечном счете в основе мыслей и действий лежит не что иное, как *стремление к приобретению более высокой социальной значимости* через эффективную деятельность предприятия как организации, удовлетворяющей определенную потребность общества, выполнение возложенной на нее миссии.

Отсюда исходит и глубокое понимание миссии организации, которая может считаться целью существования фирмы, но целью, ориентированной не только на себя, но и на общество.

Таким образом, миссия представляет собой общественное служение фирмы, то, ради чего она существует в обществе. Правильный выбор миссии организации, ее четкая формулировка и адекватное осознание всеми сотрудниками поставленных целей являются необходимым условием успешной деятельности коллектива.

Выбор миссии организации — всегда прерогатива не только собственника, но и высшего звена управления.

Проблема миссии по своей сути — проблема ориентировки фирмы. Когда в основу деятельности положено получение максимальной прибыли, то на первый план выступают сиюминутный успех, краткосрочные цели, а не длительная перспектива развития, требующая инвестиций при отложенной доле прибыли. В итоге создание творческого высокопродуктивного коллектива отходит на второй план, становится второстепенным делом, эффективность деятельности идет на убыль и организация гибнет в конкурентной борьбе. Поэтому миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях управления.

В понимании миссии обычно отражаются следующие характеристики организации:

- *сфера деятельности* и описание производимых продуктов (услуг);
- *характеристики рынка* (основные потребители, клиенты, партнеры);
- *технология* (характеристика оборудования, технологических процессов, инноваций);
- *философия* (базовые взгляды и ценности организации);
- *внутренняя концепция* (мнение о себе, факторы и источники развития, повышения уровня конкурентоспособности и др.);
- *внешний образ компании*, ее имидж, подчеркивающий экономическую и социальную ответственность компании перед партнерами, потребителями и обществом в целом.

Срок выполнения миссии выбирается обозримым (чаще всего 5 лет), для того чтобы ныне действующий персонал мог увидеть результаты своего труда. Содержание миссии обычно отражается в положении о миссии. Последовательность и сочетание его пунктов могут быть различными в зависимости от принятого конкретной фирмой решения.

Таким образом, миссия — это целенаправленное предназначение организации, включающее как внутренние, так и внешние ориентиры, для которых организация существует и которые должны быть основой ее деятельности.

Особое значение миссии для деятельности организации заключается в следующем. Миссия является базисом, точкой опоры для всех плановых решений организации, для дальнейшего определения ее целей и задач, она создает уверенность, что организация преследует непротиворечивые, ясные, сравнимые цели, помогает сосредотачивать усилия работников на выбранном направлении, объединяет их действия, создает понимание и поддержку со стороны акционеров, финансовых структур и др.

Формирование миссии — обычное явление для высокоразвитого бизнеса. Без ее определения как базового ориентира руководители при принятии решений учитывают только свои индивидуальные ценности. Результатом этого становится огромный разброс усилий, а не единство цели, имеющее существенное значение для успеха организации.

### **3.2. Основные цели и задачи менеджмента**



Рассмотренные выше особенности менеджмента формируют в практической деятельности разные цели и задачи, в соответствии с предназначением организации.

Цели и задачи определяются, как правило, стратегией организации.

*Стратегия* (от греч. *stratos* — войско и *ago* — веду) — это генеральный план действий, определяющий приоритеты и последовательность поэтапного выполнения задуманного на основе реальных возможностей.

*Цель* — осознанное, т. е. выраженное в мыслях, словах и письменно предвосхищение будущего результата действий.

*Цель менеджмента* — это идеальный образ желаемого, возможного и необходимого состояния управляемой системы (или объекта). Она является определенным ориентиром, равнодействующим вектором приложения всех усилий для достижения определенного намеченного результата.

Цель обеспечивается решением ряда задач, каждая из которых находится в компетенции определенного уровня аппарата управления.

Основные из них:

- выбор правильного направления и способа действий (что делать, когда, для чего, как, каким способом);
- рациональная организация трудового коллектива и штата, подбор кадров (кто и что будет делать);
- изучение спроса на производимые товары или услуги, поиск и освоение рынков (маркетинговое обеспечение);
- оптимальная организация производственного процесса (какими усилиями, с помощью каких средств организуется производство);
- использование передовой технологии и научных достижений;
- стимулирование труда исполнителей;
- обеспечение необходимых и достаточных условий наиболее эффективного использования имеющихся материальных, финансовых и людских ресурсов для достижения определенного результата, предусмотренного стратегией (планом).

Таким образом, если цель — это отражение того, что должно быть достигнуто в результате деятельности коллектива, то задачи — констатация того, что конкретно, для чего, как, каким путем, кем и когда будет сделано или достигнуто в соответствии с принятой стратегией.

В определении целей и задач, как и в организации их достижения, решающая роль принадлежит именно менеджменту.

В настоящее время менеджмент в широком плане, рассматривается в двух аспектах:

- 1) как область научного исследования;
- 2) как область профессиональной деятельности с обозначением функций людей, ее выполняющих, и указанием на социальное или должностное положение.

Менеджмент в научном плане имеет своей целью разработку общих принципов управления, пригодных для любой организации. Основными задачами менеджмента в этом случае являются:

- разработка определенных мероприятий в системе управления и способов их претворения в жизнь;
- координация взаимодействия различных подразделений внутри организации;
- оптимизация процессов принятия решений и контроля полноты и качества их реализации;
- поиск эффективных форм мотивирования трудовой деятельности коллектива;
- разработка рекомендаций по повышению управленческой культуры и совершенствованию стиля управления.

Практическая цель менеджмента — это управление, ориентированное на успешную деятельность, качественное решение производственных, хозяйственных, коммерческих и других задач, стоящих перед каждой организацией и отдельно взятым человеком.

Практика хозяйственной или коммерческой деятельности ставит и такие цели менеджмента, как выживание организации, сохранение своего места на рынке в течение длительного времени, в том числе и в кризисных ситуациях. Именно менеджмент определяет, какими должны быть цели в области повышения производительности, эффективности и результативности деятельности, методы и способы получения продукции, выработывает предложения о том, какие формы стимулирования должны применяться в организации для того, чтобы заинтересовать работников в увеличении производительности труда. Посредством разработанной политики организации и личным примером каждый руководитель должен задавать тон в деятельности организации, ориентировать коллектив на высокий уровень производительности труда и качества продукции, будь то товары или услуги. Не менее важная цель менеджмента — это обеспечение определенного уровня прибыли, которая может быть достигнута за счет минимизации затрат на сырье, материалы, энергию, оплату труда, а также максимизации доходов от результатов деятельности.

Одной из важнейших задач менеджмента, позволяющей обеспечить прибыльность, является организация производства товаров и услуг с учетом потребностей населения на основе имеющихся материальных и человеческих ресурсов. Это способствует обеспечению рентабельной деятельности предприятия, созданию и сохранению его стабильного положения на рынке. В условиях рыночной экономики актуальная задача менеджмента — систематический поиск и освоение новых рынков.

Задачи менеджмента непрерывно усложняются по мере роста масштабов производства, требующего обеспечения всевозрастающими объемами ресурсов, — материальных, финансовых, человеческих и т. д.

В зависимости от специфики (вида) менеджмента его основные задачи сводятся, вне зависимости от сферы деятельности, к следующему:

- организация работы коллектива в определенной сфере деятельности;
- использование работников, обладающих высокой квалификацией;

- стимулирование сотрудников организации к эффективной деятельности путем создания для них соответствующих условий труда и системы оплаты;
- определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
- разработка стратегии развития организации и обеспечение ее реализации;
- корректировка стратегических планов развития организации;
- выработка системы мероприятий для выполнения разработанных оперативных планов;
- контроль за деятельностью коллектива организации по выполнению поставленных задач.

В повседневной жизни организации менеджмент призван обеспечить единство всех форм и стадий процесса управления в качестве целостной системы экономического, организационно-технического и социально-психологического управления. Главный принцип менеджмента — *эффективная деятельность предприятия*. Указанный принцип реализуется, если управление осуществляется с учетом оценки потенциальных возможностей организации, ее обеспеченности необходимыми ресурсами и качественного прогноза развития общей социально-экономической ситуации.

### **3.3. Менеджер и его роль в обеспечении эффективной деятельности трудового коллектива**

Менеджмент как сфера деятельности включает в себя не только методы и способы управления, но и людей — менеджеров, профессионально осуществляющих свои управленческие функции.

В зарубежной практике менеджерами обычно называют исполнительных руководителей, тогда как директивное звено, включая собственников, именуют президентами, боссами, директорами и т. д.

У нас в обиходе менеджерами принято считать людей, работающих с клиентами, торговых агентов, специалистов в некоторых офисах, работников кадровых служб и др.

Однако, следуя традиции, сложившейся в научной литературе, вернее полагать, что менеджер — это руководитель или управляющий, занимающий постоянную штатную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы, функционирующей в рыночных условиях.

По существу, термин “менеджер” может быть применен к администратору любого уровня управления, организующему работу конкретных исполнителей в соответствии с современными положениями теории и практики менеджмента.

Управление созидательной, целенаправленной деятельностью людей, их действиями, поступками, а иногда и поведением — это не просто управление людьми. В рыночных условиях любой человек, даже будучи профессионально подготовленным специалистом в определенной области, оказавшись в роли руководителя и не имея подготовки в системе менеджмента, не добьется успеха.

В первую очередь, это объясняется тем, что менеджмент как теория и практика управления человеческой деятельностью имеет свои специфические социальные особенности. Основные из них:

1. *Люди — не автоматы.* Согласно поведенческой теории управления, человек как индивид и как личность в процессе труда реализует именно свои индивидуально-психологические особенности, определяющие в большинстве случаев уровень и содержание конечного результата.

2. *Производственный или творческий коллектив — это не арифметическая сумма индивидов,* но единый социальный организм, в котором огромную роль играют социально-психологические явления, свойственные любому коллективу.

3. *Любые самые технически совершенные автоматические системы не могут работать без постоянного вмешательства профессионального оператора.*

Управление техническими и даже электронными устройствами в социально-экономической сфере в еще большей степени нуждается в человеке. В конечном счете, это управление людьми, участвующими в процессе.

Из изложенного следует, что менеджер не сможет организовать ни свою деятельность, ни деятельность подчиненного ему коллектива, а значит не сможет добиться желаемого результата без знаний и навыков работы с людьми.

Профессиональный менеджмент как самостоятельный вид производственно-хозяйственной деятельности предполагает наличие в качестве субъекта этой деятельности специалиста — менеджера, в качестве объекта — хозяйственную деятельность фирмы (организации, предприятия) в целом или ее конкретную сферу (производство, сбыт).

В деловом мире господствует убеждение, что основа успеха любой организации — высококлассные менеджеры.

По сути, руководитель современного (предпринимательского, лидерского) типа, менеджер — лицо, осуществляющее руководство предприятием или его подразделением, организующее, направляющее и регулирующее деятельность подчиненного коллектива для достижения определенных целей. При этом менеджер может владеть акциями фирмы, а может и не иметь их, работая по найму на должности. Специфика труда менеджера состоит в том, что решение производственных, экономических, технических и социальных задач он обеспечивает в основном в организационном порядке, воздействуя на людей, которые должны непосредственно решать эти задачи.

Характер труда менеджера определяется тем, какие функции он реализует как руководитель, интегрируя систему управления в единое целое, направляя и координируя действия нижестоящих ее звеньев.

По мнению специалистов, в современных условиях для успешного управления деятельностью коллектива необходимо, чтобы каждой фазе жизненного цикла предприятия соответствовал определенный тип руководителя, который в состоянии принимать наиболее правильные управленческие решения.

Следует подчеркнуть, что термин “менеджер” иногда необоснованно используется в практике организации отдельных видов деятельности временных коллективов, таких, например, как группа рабочих или бригада по благоустройству территории.

Современный менеджер — это руководитель, занимающий постоянную должность, имеющий профессиональную подготовку и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности коллектива предприятия (фирмы), функционирующей в рыночных условиях, использующий навыки делового общения, современные научно-обоснованные формы и методы воздействия на подчиненных.

Термин “менеджер” может применяться и к некоторой управленческой деятельности, если она имеет специфическую направленность временного характера, как, например, организация конкретных видов специальных работ в рамках отдельных штатных подразделений или программно-целевых групп, а также к администратору любого уровня управления, организующему работу определенного трудового коллектива в соответствии с современными требованиями.

### **3.4. Общие требования к менеджеру как профессионалу сферы управления**

Труд менеджера, как следует из вышеизложенного, — это производительный труд, возникающий в условиях комбинирования высокотехнологичного производства с высоким уровнем специализации работников, обеспечивающий связь отдельных производственных подразделений и единство производственного процесса в целом. Менеджмент объединяет работников различных специальностей: проектировщиков, маркетологов, инженеров, экономистов, бухгалтеров, психологов и т. д., работающих под руководством менеджера, управляющего отделом, производственным подразделением или фирмой в целом.

Свойственные рынку риск и неопределенность ситуации требуют от менеджеров самостоятельности в принятии решений и ответственности за них, способствуют поиску оптимальных экономических, организационных и научно-технических решений в отношении нововведений. Поэтому к современному менеджеру любого уровня предъявляются весьма высокие *профессиональные требования*.

Основные из них:

- наличие общих знаний в области управления предприятием определенной сферы деятельности;
- компетентность в вопросах технологии производства в конкретной отрасли, к которой относится фирма (предприятие);
- владение навыками администрирования и предпринимательства, умение владеть ситуацией, проявлять инициативу и творчество;
- способность принимать обоснованные и компетентные решения на основе анализа ситуации и знания возможностей коллектива;

- наличие практического опыта в области анализа экономической ситуации на основных рынках или их сегментах, на которых фирма уже работает или намеревается работать;
- умение анализировать деятельность и действия конкурентов;
- способность предвидеть тенденции развития хозяйственной конъюнктуры, особенности спроса, меры государственного регулирования экономики;
- знание делового потенциала своих подчиненных, их способностей и физических возможностей выполнения конкретных поручений;
- гражданственность, требовательность к себе и другим, высокий уровень общей управленческой культуры.

Можно утверждать, что успех дела обеспечен, если менеджер:

- знает суть дела, которым занят сам, и то, что предлагает делать коллективу;
- понимает экономические и социальные условия, в которых организуется деятельность;
- умеет организовать, координировать, направлять и контролировать деятельность подчиненных в соответствии с общими целями и задачами организации;
- обладает настойчивостью, убежденностью и способностью убеждать других, высокими нравственными качествами;
- имеет необходимую профессиональную подготовку и опыт работы в данной сфере деятельности и в системе менеджмента;
- в состоянии переносить физические и нервные нагрузки, оставаясь выдержанным, вежливым, рассудительным.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем состоит отличие управленческого труда от других видов трудовой деятельности?
2. Какое содержание вкладывается в понятие “миссия организации”?
3. В каких основных направлениях деятельности организации формулируются стратегические цели ее функционирования?
4. Что вкладывается в понятие “стратегия организации”?
5. Какое определение цели деятельности отражает применительно к менеджменту в наибольшей степени ее смысл?
6. Каковы основные задачи менеджмента предприятия производственной сферы?
7. Как формулируется определение менеджера как профессионала?
8. В чем состоят главные особенности человека как объекта управления?
9. Каковы общие требования к менеджеру как профессионалу сферы управления?
10. Каковы основные принципы менеджмента, отражающие определенные закономерности процесса управления?

### **Тесты**

1. Какое из приведенных ниже утверждений в наибольшей степени отражает цели менеджмента?
  - а) обеспечение максимально возможной прибыли в процессе деятельности фирмы;

- б) организация деятельности основных управленческих структур;
  - в) создание условий для успешного функционирования и развития фирмы;
  - г) достижение мирового уровня качества продукции.
- 2.** Какой из перечисленных признаков в наибольшей степени присущ профессиональной деятельности менеджера?
- а) организация и управление человеческой деятельностью;
  - б) организация производства товаров и услуг;
  - в) удовлетворение потребностей рынка в сфере потребления;
  - г) интуиция и предвидение ситуации.
- 3.** Какое из перечисленных направлений деятельности менеджера выступает в качестве его главной функции?
- а) разработка и реализация оперативных планов;
  - б) подготовка, принятие и реализация управленческих решений;
  - в) организация деятельности коллектива;
  - г) контроль за деятельностью исполнителей.
- 4.** Каким образом характер и формы собственности определяют особенности и содержание управления?
- а) собственность определяет социально-экономические аспекты управления;
  - б) собственность определяет трудовую активность и тем самым способствует стимулированию труда в процессе управления;
  - в) собственность меняет цели управления и тем самым в корне изменяет всю систему управления;
  - г) собственность определяет социально-экономические условия управления, через них влияет и на формирование организации управления.
- 5.** Как определяется понятие “управление”?
- а) передача информации от управляющей системы к управляемой;
  - б) организационная деятельность руководителя и аппарат его помощников;
  - в) разработка управленческих решений и их реализация;
  - г) координация и регулирование работы коллектива.
- 6.** Какие цели управления, по вашему мнению, наиболее приемлемы с точки зрения современных проблем развития производства и рекомендации науки управления?
- а) обеспечение национального хозяйства необходимым видом продукции в достаточном количестве и соответствующего качества;
  - б) достижение мирового уровня качества продукции;
  - в) максимально возможное удовлетворение потребностей человека и самоутверждение посредством активного творческого труда;
  - г) получение максимальной прибыли.
- 7.** Как вы понимаете цель управления?
- а) это проблема, требующая своего решения;
  - б) это идеальный образ желаемого, возможного и необходимого состояния управляемой системы;
  - в) это прогностическое представление о будущем;
  - г) это комплекс задач, реализуемых в процессе управления.
- 8.** Как вы понимаете искусство управления?

- а) это комплекс знаний и опыт, присущие менеджеру;
- б) это интуиция и предвидение ситуации;
- в) это индивидуализированное использование знаний в процессе практического управления;
- г) это богатый опыт управления, осознанный менеджером и успешно используемый в критических ситуациях.

**9.** Какой наиболее полный набор свойств процесса управления?

- а) изменчивость и устойчивость, непрерывность и дискретность, последовательность и цикличность;
- б) последовательность, цикличность, устойчивость, дискретность;
- в) информационность, способность воздействовать на человека, свойства организационной формы;
- г) изменчивость, инерционность, последовательность, непрерывность.

**10.** Иерархия целей менеджмента означает:

- а) что цели более высокого уровня логически складываются из целей нижнего уровня;
- б) что индивидуальные, частные цели определяют цели более высокого уровня;
- в) предоставление самостоятельности действий руководителям, преследующим определенные цели;
- г) возможность самостоятельной корректировки целей любым руководителям.

#### **Литература**

1. Мазур И. И. Эффективный менеджмент / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. — М.: Высшая школа, 2003. С. 36–50.
2. Исаев Р.А. Основы менеджмента: Учебник, — М.: Издательско & торговая корпорация «Дашков и К°», 2010. — 264 с.
3. Семенов А. К. Основы менеджмента: Учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. — М.: ИТК “Дашков и К°”, 2007. С. 8–57.
4. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента/Н.И.Кабушкин.— М., 2007. С. 21–32.
5. Веснин В. Р. Менеджмент: Учебник / В. Р. Веснин. — М.:Велби, 2004. С. 189–202.
6. Щегорцов В. А. Менеджмент / В. А. Щегорцов, В. А. Таран. — М.: ЮНИТИ, 2005. С. 90–138.
7. Кошелев А. Н. Основы менеджмента: Учебник / А. Н. Кошелев, Н. Н. Иванникова. — М.: Экзамен, 2007. С. 24–65.

### **Тема 4. Предпринимательские структуры как субъекты менеджмента в рыночной экономике**

*В данной главе рассматриваются предпринимательские структуры рыночной экономики, их классификация и организационно-правовые формы; суть и содержание понятий “предпринимательство” и “бизнес”, а также основные виды объединений предпринимательских структур.*

#### **4.1. Суть и содержание понятий “предпринимательство” и “бизнес”**



*Предпринимательство* (англ. entrepreneurship) — самостоятельная инициативная деятельность (производственная или коммерческая), осуществляемая физическими или юридическими лицами, именуемыми предпринимателями, от своего имени и на свой риск на постоянной основе, с целью получения прибыли (экономического эффекта). Предприниматели являются субъектами рыночного хозяйства, несущими полную имущественную ответственность за результаты своей деятельности и подчиняющимися правовым нормам (законодательству) страны регистрации.

Предпринимательство как самостоятельная деятельность предполагает свободу и самостоятельность субъектов этой деятельности в следующих направлениях:

- выбор вида и сферы деятельности;
- выбор направлений и методов деятельности;
- принятие хозяйственных решений и выбор средств их реализации;
- формирование производственных программ и определение источников финансирования;
- выбор каналов и методов сбыта продукции и услуг;
- установление систем и размеров оплаты труда лиц, работающих по найму;
- установление цен и тарифов на продукцию и услуги;
- распоряжение прибылью, остающейся после уплаты налогов и внесения других обязательных платежей.

*Физические лица* — это граждане, которые вправе заниматься индивидуальной предпринимательской деятельностью без образования юридического лица. Их деятельность относится к индивидуальной (частной) предпринимательской деятельности.

Индивидуальное предпринимательство организуется физическим лицом, имеющим определенные предпосылки для хозяйственной, коммерческой и любой другой деятельности (творческой, консультационной, юридической), осуществляемой под собственным, личным руководством или путем найма специалиста-управляющего.

Считается, что целью любого предпринимательства является получение экономического эффекта, т. е. прибыли. Однако это не всегда так. Например, тот, кто вкладывает капитал в театральную деятельность, участвуя в организации творческого коллектива, подборе репертуара и т. д., по существу может являться лишь активным спонсором, не преследующим в качестве цели своего занятия какого-либо прибыльного дохода, так как современное существование театра не гарантирует этого. Целью подобной (антрепренерской) деятельности является лишь творческий интерес, основанный на любви к искусству, к театру, на неравнодушии к определенным участникам и т. д.

*Юридическое лицо* — это организация — носитель имущественных прав и обязанностей, выступающий в хозяйственном обороте от своего имени, существующий независимо от лиц, входящих в его состав и несущий самостоятельную имущественную ответственность по своим обязательствам.

Имущество юридического лица обособляется от личного имущества его членов.

Деятельность юридических лиц относится к коллективному предпринимательству.

Обе формы предпринимательской деятельности основаны как на собственности (капитал и имущество), принадлежащей данным субъектам, так и на средствах, привлекаемых со стороны.

Как в одной, так и в другой формах может применяться или не применяться наемный труд.

В содержание понятия “предпринимательство” входит и такое понятие, как “бизнес”.

*Бизнес* (англ. *business*) — это деловая активность, направленная на решение задач, конечной целью которых является получение дохода (прибыли) или любого другого экономического результата, оправдывающего затраченный труд и вложенные средства.

Бизнесом занимаются ради получения дохода от результатов деятельности в самых различных сферах — в производстве и торговле товарами и услугами (производственная и коммерческая деятельность), банковском и страховом деле, при проведении транспортных, арендных и многих других операций, не запрещенных действующим законодательством.

В отличие от предпринимательства понятие “бизнес” более широкое, поскольку к бизнесу относится совершение любых единичных разовых сделок коммерческого характера в любой сфере деятельности, направленных на получение дохода (исключение составляет лишь упомянутая выше деятельность в сфере искусства).

Субъект в бизнесе именуется *бизнесменом* (англ. *businessman*), или *коммерсантом*. В качестве коммерсантов выступают как индивидуальные предприниматели, так и объединения предпринимателей.

К индивидуальным предпринимателям относятся физические лица, которые, будучи собственниками предприятия, действуют как отдельные предприниматели. Сфера их деятельности обычно распространяется на те области хозяйства, где не требуется вложения крупных капиталов (мелкое производство и торговля, обслуживание, торговое посредничество).

Объединения предпринимателей (фирмы) действуют в разных правовых формах и выступают как юридические лица.

Коммерсанты ведут хозяйственную деятельность профессионально, специализируясь на конкретных видах деятельности: приобретении, продаже товаров и ценных бумаг; страховых, транспортных, банковских, торгово-посреднических и других операциях. К коммерсантам относятся также владельцы небольших промышленных предприятий, предприятий сельского и лесного хозяйства.

Важно, чтобы субъект в бизнесе имел в своем распоряжении капитал (собственный, заемный), поступающий в оборот.

Капитал может поступать в оборот как в денежной форме, так и в товарной, а также в форме услуг.

Коммерсантом признается по закону лицо, деятельность которого характеризуется: заключением сделок и совершением иных хозяйственных операций в виде предпринимательства; осуществлением предпринимательской деятельности от своего имени, т. е. в качестве самостоятельного экономического субъекта рыночных отношений.

Условием признания статуса коммерсанта является деятельность в качестве самостоятельного предпринимателя, собственника имущества, выступающего в хозяйственном обороте от своего имени, независимо от сферы его хозяйственной деятельности — производственной, сельскохозяйственной, транспортной, банковской и т. д.

Законодательство обычно устанавливает для коммерсантов ряд обязанностей, относящихся к организационно-правовым условиям их деятельности:

- публикация сведений в форме регистрации в торговом реестре;
- приобретение разрешения (патента, лицензии, франшизы) на ведение хозяйственной деятельности с уплатой установленного налога;
- ведение торговых (бухгалтерских) книг;
- открытие собственного банковского счета;
- выступление в хозяйственном обороте под определенным фирменным наименованием.

Ввиду широкой трактовки торговых сделок в законодательстве многих стран сферой деятельности коммерсанта может быть как обращение товаров, так и производство. Это означает, что сделки охватывают весь круг хозяйственно-экономических отношений. Различают:

- 1) торговые сделки, вытекающие из производственной деятельности промышленных, сельскохозяйственных, строительных, жилищно-коммунальных, издательских, зрелищных и иных предприятий;
- 2) сделки торговых, банковских и иных предприятий, относящихся к обращению товаров и денег;
- 3) сделки транспортных, страховых, транспортно-экспедиторских предприятий;
- 4) сделки предприятий, занимающихся страхованием, хранением и другими операциями, связанными с товародвижением;
- 5) сделки по обеспечению промышленной и торговой деятельности разного рода услугами: инжиниринговыми, арендными, консультационными и др.

Выделение в особую категорию участников хозяйственного оборота предпринимателей (коммерсантов), деятельность которых подчиняется во многом специальному торговому праву, имеет следующие цели:

- придание предпринимательской деятельности публичного характера путем соблюдения правил регистрации коммерсантов в торговых реестрах, опубликования результатов хозяйственной деятельности (публичной отчетности) при одновременной правовой защите их банковских, промышленных и коммерческих секретов;

- закрепление специального регулирования отношений по кредитованию в хозяйственном обороте, играющих важную роль в предпринимательской деятельности.

К сделкам по кредитованию, относящимся к коммерческим, предъявляются особые требования, направленные на то, чтобы предоставить кредитору предпринимателя определенные гарантии получения платежа. В частности, согласно правилам, коммерсант обязан:

- заявить о прекращении платежей в течение установленного срока;
- соблюдать процедуру взыскания платежей в случае его банкротства;
- уплачивать повышенный процент при просрочке платежей;
- нести солидарную ответственность в случае банкротства партнера;
- создавать условия, обеспечивающие быстроту совершения коммерческих сделок и разрешения возникающих по ним споров.

Субъектами в бизнесе могут выступать также *непредпринимательские организации и учреждения*, эпизодически совершающие коммерческие сделки в товарной или денежной форме.

Все субъекты бизнеса несут ответственность по результатам деятельности согласно законодательству своей страны в соответствии с правовым положением, оговоренным при регистрации.

#### **4.2. Классификация и организационно-правовые формы предпринимательских структур**

В менеджменте, как и в правовых и организационных документах, широко используется понятие “предпринимательская структура”. Под *предпринимательской структурой* понимается некоторый состав субъектов рыночных отношений, оформленных организационно для совместной хозяйственной (производственной или коммерческой) деятельности с получением прибыли как основной задачей своего существования.

Выделяют следующие категории экономических субъектов: фирмы, предприятия, банки, страховые и трастовые компании, инвестиционные структуры.

Под *фирмой* (англ. *firma*) понимается любая организационно-хозяйственная единица, осуществляющая предпринимательскую деятельность и пользующаяся правами юридического лица.

Фирма, как правило, имеет свою марку и отдельные собственные рыночные подструктуры, реализующие товары и услуги с гарантированными обязательствами по их качеству и технической эксплуатации. Для обозначения фирмы в менеджменте часто используется термин “организация”.

Под *предприятием* понимается производственно-хозяйственная единица, представляющая собой совокупность материальных и людских ресурсов, определенным образом организованная для достижения конкретно поставленных целей по производству определенных товаров и услуг, деятельность которой, как правило, организуется по определенной специализации (видам производства продукции или услуг) в составе структуры фирмы на правах ее составной части (филиала).

По характеру собственности различают частные, государственные кооперативные фирмы. По принадлежности к капиталу — национальные, иностранные, смешанные.

По виду и характеру хозяйственной деятельности выделяют следующие фирмы:

- промышленные, основу деятельности которых составляет производство товаров (обычно более 50% их оборота приходится на производство промышленной продукции);
- торговые, занимающиеся в основном операциями по купле-продаже товаров, как входящие в систему сбыта крупных промышленных компаний, так и существующие независимо юридически и в хозяйственном отношении от других фирм и выполняющие торгово-посреднические операции;
- транспортные, главная задача которых — перевозка грузов и пассажиров. Обычно транспортные компании специализируются на отдельных видах перевозок, в связи с чем они подразделяются на судоходные, автомобильные, авиационные, железнодорожные;
- страховые, основное занятие которых — страхование грузов при морских, авиационных, автомобильных и других перевозках;
- транспортно-экспедиционные фирмы, специализирующиеся на осуществлении операций по доставке товаров покупателю по поручению промышленных, торговых и других фирм;
- туристические, специализирующиеся на предоставлении туристических услуг.

Предприятие рассматривается как определенный имущественный комплекс, включающий материальные и нематериальные элементы, являющийся объектом права. Этот имущественный комплекс может принадлежать как предпринимателю (индивидуальному или объединению предпринимателей), так и фирме, управляющей данным имуществом.

В состав материально-денежных элементов предприятия входят:

- помещения — производственные здания, магазины, административные помещения;
- товары — сырье, топливо, полуфабрикаты, готовые изделия;
- наличные денежные средства — кассовая наличность;
- права промышленной собственности — права на изобретения, промышленные образцы, товарные знаки, ноу-хау, фирменное наименование;
- приобретенные авторские, лицензионные, арендные и другие права;
- денежные требования и долги, включая полученные займы и кредиты.

В состав собственности предприятия входят также нематериальные элементы: клиентура, постоянные деловые связи, положение на рынке, приобретенная репутация<sup>1</sup>.

В качестве объекта права предприятие оценивается как определенным образом обособленное в хозяйственном обороте имущество, выделяемое из остального имущества предпринимателя.

---

<sup>1</sup> Гудвилл (англ. goodwill — доброе имя).

В фирменных структурах крупных промышленных комплексов предприятия могут входить в производственные отделения или филиалы, которые обладают хозяйственной самостоятельностью и представляют собой организационно-хозяйственное звено, осуществляющее свою деятельность на условиях коммерческого и внутрифирменного расчета.

Предприятие выступает в качестве объекта права собственности совершаемых с ним юридических сделок как единое целое, т. е. как единый целостный предмет сделки купли-продажи, аренды, залога (при получении кредита). Хотя предприятие и не признается в качестве юридического лица, оно тем не менее наделяется некоторыми элементами правосубъектности, например, может иметь собственное наименование и быть зарегистрировано в торговом реестре в качестве самостоятельного предприятия либо филиала другого предприятия того же предпринимателя.

На предприятии ведется бухгалтерский учет и составляется баланс. Если предприниматель выступает на индивидуальной основе, то бухгалтерский учет не затрагивает его личного имущества. На предприятиях, принадлежащих объединению предпринимателей, такого различия не делается.

Несмотря на заинтересованность предпринимателей считать предприятие юридическим лицом, чтобы ограничить свою ответственность по обязательствам, возникающим при функционировании предприятия, только его активами, а не всем своим имуществом, законодательство и судебная практика не признают за предприятием самостоятельной правосубъектности и полной обособленности от остального имущества предпринимателя.

Таким образом, предприниматель полностью отвечает по обязательствам предприятия. Имущество предприятия, как личное имущество предпринимателя, используется полностью для удовлетворения требований кредитора предпринимателя.

В случае объявления несостоятельности предпринимателя все его имущество идет на погашение долга.

Фирма может иметь одно или множество производственных предприятий, каждое из которых специализировано на выпуске закрепленной за ним номенклатуры изделий. Между предприятиями устанавливаются производственные взаимосвязи по линии кооперирования или вертикальной интеграции (последовательной поставки сырья, полуфабрикатов). В том и в другом случаях речь идет о технологическом разделении труда внутри фирмы.

В управленческом процессе производственная деятельность предприятий в рамках фирмы подлежит координации, планированию, организации и контролю либо из единого центра, либо на конкретном управленческом уровне.

Предпринимательские структуры по своему организационно-правовому положению подразделяются на следующие виды:

- единоличные предприятия (индивидуальная форма организации);
- объединения предпринимателей (корпоративная форма).

*Единоличное предприятие* является собственностью одного лица или семейства, которое несет ответственность по его обязательствам всем

капиталом предприятия и всем личным имуществом (если оно не обособлено от капитала предприятия).

Фирменное наименование единоличного предприятия может совпадать, а может и не совпадать с фамилией и именем предпринимателя, которому оно принадлежит.

Все дела предприятия, включая заключение сделок, ведет его собственник или специально уполномоченные на это менеджеры. Обычно менеджерам предоставляется широкий объем полномочий при сохранении за собственником предприятия права контроля за их деятельностью.

*Объединения предпринимателей*, подразделяются на хозяйственные товарищества и общества.

При этом хозяйственное товарищество может иметь форму полного товарищества; командитного товарищества; общество — форму общества с ограниченной или дополнительной ответственностью; акционерного общества, как открытого, так и закрытого типа.

Товарищество — это объединение лиц, тогда как общества — объединение капиталов.

*Полное товарищество* — объединение двух или более лиц для осуществления предпринимательской деятельности, члены которого лично участвуют в делах и несут полную ответственность по обязательствам товарищества не только вложенным капиталом, но и всем своим имуществом.

Полное товарищество не обязано публиковать сведения о своей хозяйственной и финансовой деятельности.

Число членов полного товарищества обычно не ограничивается. Полное товарищество может быть распущено, если один из участников пожелает из него выйти.

Форма полного товарищества большого распространения не имеет и применима только для мелких и средних предприятий.

В форме полного товарищества обычно создаются кооперативные объединения (производственные, кредитные, сбытовые). Капитал кооперативного товарищества складывается из взносов-паев, размер которых определяется уставом кооператива и одинаков для всех членов. Число членов кооператива может меняться, а, следовательно, меняется и капитал кооператива. В этом состоит его отличие от обычного полного товарищества.

*Коммандитное товарищество* — это объединение двух или нескольких лиц для осуществления предпринимательской деятельности, в котором одни участники (полные товарищи) несут ответственность по делам товарищества, как своим вкладом, так и всем своим имуществом, а другие (коммандисты, или вкладчики) отвечают только своим вкладом. Полные товарищи участвуют в товариществе как своим капиталом, так и хозяйственными (трудовыми) усилиями, а вкладчики — только своим капиталом. Представлять товарищество и заключать сделки от его имени могут только полные товарищи, но не вкладчики.

Коммандитное товарищество также не обязано публиковать отчет о своей деятельности.

*Общество с ограниченной ответственностью* — это форма объединения капиталов, один из видов компании. Участники общества несут ответственность по его обязательствам только своим вкладом и не несут ответственности своим имуществом.

Капитал общества с ограниченной ответственностью подразделяется на доли — пай, которые распределяются между предприятиями без применения публичной подписки и должны быть обязательно именными. Об уплате пая участнику общества выдается письменное свидетельство, которое не является ценной бумагой, не может дробиться и передаваться другому лицу без разрешения общества. Пай дает право его владельцу на участие в общих собраниях пайщиков, на получение дивидендов и части имущества компании при ее ликвидации.

Общество с ограниченной ответственностью не обязано публиковать свой устав и данные об уровне и изменениях размеров капитала, а также о перемещениях в составе директората.

*Обществом с дополнительной ответственностью* признается общество, уставный капитал которого разделен на доли; участники такого общества солидарно несут ответственность по его обязательствам своим имуществом в одинаковом для всех размере. При банкротстве одного из участников его ответственность по обязательствам общества распределяется между остальными участниками пропорционально их вкладам.

*Акционерное общество* представляет собой объединение капиталов, образуемое путем выпуска акций, которые являются документом на предъявителя, котируются на фондовой бирже и могут свободно переходить от одного лица к другому. Ответственность вкладчиков — акционеров по обязательствам общества ограничивается только суммой, уплаченной за акции.

Руководство всей текущей деятельностью акционерного общества и выступление от его имени при заключении сделок поручается, как правило, одному из распорядителей (управляющих) или нескольким распорядителям, входящим в правление фирмы.

Распорядители обычно несут ответственность за свои действия, причинившие ущерб фирме, всем своим имуществом.

Акционерные общества образуются на основе устава, разработанного учредителями и узаконенного правительственными органами.

Акционерное общество, участники которого могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров, называется открытым акционерным обществом. Такое акционерное общество вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и их свободную продажу.

Открытое акционерное общество обязано ежегодно публиковать для всеобщего сведения годовой отчет, бухгалтерский баланс, счет прибылей и убытков.

Акционерное общество, акции которого распределяются только среди его учредителей или иного заранее определенного круга лиц, называется



закрытым акционерным обществом. Такое общество не вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции.

В некоторых зарубежных странах имеет место несколько иная классификация. Так, в странах ЕС выделяются два вида компаний: *публичного* и *частного типов*. Оба вида компаний — это компании с ограниченной ответственностью.

В США различают два вида объединений: партнерства и корпорации. Партнерства — это объединение лиц, корпорации — объединение капиталов. Партнерство, кроме того, может быть общим и ограниченным, причем общее партнерство не признается юридическим лицом и не является налогоплательщиком.

Ограниченное партнерство называется “товариществом на вере” и соответствует коммандитному товариществу.

Понятию акционерного общества в США соответствует предпринимательская корпорация.

Во всех приведенных выше предпринимательских структурах руководящий состав, а именно: совет директоров и его председатель, правление и его председатель, генеральный и исполнительный директор, менеджеры всех уровней, избираются или назначаются в соответствии с требованиями разработанного обществом устава. При этом менеджмент осуществляется правлением и исполнительными структурами в пределах предписанных прав и обязанностей, установленных высшим уровнем управления.

#### **4.3. Основные виды объединений предпринимательских структур**

В настоящее время особенно за рубежом получила широкое распространение практика объединения предпринимательских структур в более крупные организации, основными из которых являются: тресты, картели, синдикаты, пулы, концерны, холдинги, консорциумы, консалтинги, кластеры и финансовые группы.

*Трест* — объединение, в котором различные фирмы (предприятия) сливаются в единый производственный комплекс, теряя свою юридическую и хозяйственную самостоятельность.

Форма треста удобна для организации комбинированного производства, т. е. объединения в одной компании предприятий разных отраслей промышленности, представляющих собой последовательные ступени обработки сырья, производства комплектующих, либо играющих вспомогательную роль по отношению друг к другу.

Все входящие в трест предприятия подчиняются одной головной компании, осуществляющей единое оперативное руководство как всем производственным комплексом, так и связанными с ним обслуживающими и торговыми предприятиями.

*Картель* представляет собой объединение фирм одной отрасли, которые вступают между собой в соглашение, касающееся преимущественно

коммерческой деятельности, — регулирования сбыта производимой продукции, а также определения ассортимента и объемов производства.

Юридическая и хозяйственная самостоятельность предприятий картеля сохраняется, совместная деятельность оговаривается договором.

*Синдикат* — разновидность картельного соглашения, которая предполагает сбыт продукции его участников через единый сбытовой орган, создаваемый в форме акционерного общества или общества с ограниченной ответственностью. Функции централизованного сбыта продукции участников синдиката могут быть также поручены одному из его участников. Участники синдиката, как и картеля, сохраняют свою хозяйственную и юридическую самостоятельность.

*Пулы* также относятся к объединениям картельного типа. Пулом называют объединение предпринимателей, предусматривающее особый порядок распределения прибылей его участников. Прибыли участников пула поступают в общий котел, а затем распределяются между ними в заранее установленной пропорции.

*Концерн* — объединение самостоятельных предприятий, связанных посредством соглашений о производственном сотрудничестве. Объединенные в концерне предприятия остаются юридическими лицами в форме акционерного общества или иного торгово-промышленного товарищества. Концерн, однако, полностью контролирует деятельность входящих в него компаний.

*Холдинг* — объединение, в котором контроль за деятельностью предприятий-участников осуществляется через контрольный пакет акций. Компании, входящие в холдинг, обладают юридической и хозяйственной самостоятельностью и заключают коммерческие сделки от своего имени. Однако решение основных вопросов, относящихся к деятельности предприятия, принадлежит холдинговой компании.

*Консорциум* — форма добровольного объединения предприятий (компаний) на временной основе с целью концентрации финансовых средств для осуществления единого проекта большого экономического значения (высокоприбыльного). Входящие в консорциум предприятия сохраняют свою юридическую и хозяйственную самостоятельность.

*Консалтинговое объединение* (от англ. consult — консультироваться) создается для оказания консультационных услуг предприятиям, организациям, физическим лицам по широкому кругу вопросов экономики и права (создание и регистрация фирм, маркетинговые исследования, инновации, инвестиции и др.).

Под *кластерами* понимают объединения однопрофильных производственных, а также коммерческих национальных компаний на основе тесного договорного сотрудничества, обеспечивающего участникам наибольшую конкурентоспособность на мировом рынке.

*Финансовая группа* объединяет юридически и хозяйственно самостоятельные предприятия различных отраслей хозяйства — промышленные, торговые, транспортные, кредитные и др.

В отличие от концерна, во главе финансовой группы стоит один или несколько банков, которые распоряжаются денежным капиталом входящих в группу компаний, а также координируют все сферы их деятельности.

По сравнению с другими видами объединений финансовая группа отличается меньшей степенью организационной оформленности, однако головная компания в группе превращается в своего рода центр по принятию наиболее важных решений, касающихся хозяйственной деятельности всех участников.

### **Контрольные вопросы**

1. Существуют ли какие-то различия в понимании определений “предпринимательство” и “бизнес”? Если да, то в чем они состоят?
2. Какова сущность физических и юридических лиц предпринимательских структур?
3. Какими правами наделены физические и юридические лица в сфере предпринимательской деятельности?
4. Что понимается в менеджменте под предпринимательской структурой?
5. Чем отличается фирма от предприятия?
6. На какие виды подразделяются предпринимательские структуры по своему организационно-правовому положению?
7. В чем состоит главное отличие товарищества и общества?
8. Что такое коммандитное товарищество?
9. В каких формах объединений фирмы (предприятия), входящие в них, утрачивают свою юридическую и хозяйственную самостоятельность?
10. Какие объединения называются кластерными и в чем состоят основные особенности их договорных обязательств?

### **Тесты**

1. Чем, по вашему мнению, главным образом, характеризуется переходный период к рыночной экономике в Узбекистане?
  - а) усилением государственного регулирования;
  - б) внедрением научного управления экономикой;
  - в) появлением различных форм собственности;
  - г) повышением уровня экономического образования.
2. К каким видам предпринимательских структур относится “коммандитное товарищество”
  - а) к кооперативным объединениям со смешанной формой ответственности;
  - б) к частным предприятиям, объединяющим труд и капиталы;
  - в) к обществам с ограниченной ответственностью;
  - г) к закрытым акционерным обществам.
3. Какую из перечисленных ниже форм объединений представляет собой картель?
  - а) производственное объединение на началах общего использования научных достижений;
  - б) объединение однопрофильных предприятий с целью координации производственной деятельности;

в) объединение фирм одной отрасли с целью совместной коммерческой деятельности;

г) объединение предприятий с целью внедрения новых технологий.

**4.** Деятельность предпринимательских структур в рыночной среде регулируется...

а) объективными законами рынка;

б) командно-административными методами управления;

в) правовыми методами, прописанными в законодательных актах;

г) уставом организации, принятым (утвержденным) общим собранием.

**5.** Полное товарищество означает:

а) объединение двух и более лиц для предпринимательской деятельности с правами и обязанностями каждого из членов, определенными общим собранием товарищества;

б) объединение двух и более лиц для осуществления предпринимательской деятельности, члены которого лично участвуют в делах и каждый несет полную ответственность по обязательствам товарищества как вложенным капиталом, так и всем своим имуществом;

в) объединение предпринимателей, имеющих общую цель и участвующих лично в делах товарищества согласно заключенному договору;

г) объединение предпринимателей на основе общей цели деятельности и вложенной каждым равной доли капитала.

### **Литература**

1. Исаев Р.А. Основы менеджмента: Учебник, — М.: Издательско & торговая корпорация «Дашков и К°», 2010. — 264 с.

2. Щегорцов В. А. Менеджмент / В. А. Щегорцов, В. А. Таран. — М.: ЮНИТИ, 2005. С. 90–138.

3. Семенов А. К. Основы менеджмента: Учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. — М.: ИТК “Дашков и К°”, 2007. С. 158–172.

## **Модуль II. ТЕХНОЛОГИИ МЕНЕДЖМЕНТА**

### **Тема 5. Основные функции менеджмента**

*Тема посвящена основным функциям управления, их взаимосвязи и особенностям их реализации в современных социально-экономических условиях.*

#### **5.1. Сущность и взаимосвязь основных функций управления**

Методы и средства планирования и организации деятельности фирмы представляют собой целый комплекс специфических, разнообразных и сложных задач тесного взаимодействия между отдельными подразделениями фирмы, требующих осуществления большого комплекса конкретных мероприятий.

Естественно, эффективно управлять целым комплексом мероприятий один управляющий или даже группа управляющих не могут. Необходимо

разделение деятельности организации на отдельные направления, в рамках которых функционируют определенные управленческие структуры. Подобные направления названы в административной школе управления А. Файоля функциями.

*Функция управления* — это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, отражающими организацию работы определенного направления.

В классической (административной) школе управления рассматриваются четыре основных (базовых) функции:

- 1) планирование (целеполагание) — постановка целей и разработка путей их достижения;
- 2) организация — функция управления, включающая вопросы разделения и кооперации труда исполнителей, в том числе создание организационных структур, делегирование полномочий, организация взаимодействия;
- 3) мотивация труда (стимулирование деятельности) — настройка людей на поведение, способствующее их эффективной деятельности в соответствии с целями организации;
- 4) контроль — получение информации о ситуации, полноте и качестве выполнения заданий, факторах, влияющих на эффективность деятельности организации.

Сами по себе *функции управления* не могут иметь самостоятельного, абсолютного значения.

Управленческая деятельность представляет собой выполнение поставленных задач с единым пониманием цели и способов ее достижения, а, следовательно, с обеспечением тесной взаимосвязи между функциями.

Сфера управления как реализация основных функций охватывает, как правило, не только планирование и организацию производства, но и научно-исследовательские и опытноконструкторские работы (НИОКР), сбыт, финансы, коммуникации, трудовые ресурсы и т. д., т. е. все стороны обширной деятельности фирмы (компании) по выполнению задач или достижению поставленных целей.

Круг проблем, решаемых управленческой деятельностью в плане реализации основных функций, можно свести к следующему. Прежде всего определяются конкретные цели развития, выявляется их приоритетность, очередность и последовательность решения.

На этой основе разрабатываются хозяйственные задачи, определяются основные направления и пути их решения, вырабатывается система мероприятий, позволяющая решить проблемы, определяются необходимые ресурсы и источники их обеспечения. Все это составляет основу перспективного и оперативного (текущего) планирования и, следовательно, служит конкретной базой организаторской работы управленческого аппарата как по обеспечению необходимых условий, так и по непосредственному выполнению подчиненными поставленных задач.

Основополагающее значение среди функций управления имеет функция планирования, отражающая конечные цели организации и способы их

достижения. Однако осуществление планов невозможно без соответствующей структуры, осуществляющей организацию производства и сбыта продукции или услуг, без укомплектования кадрами специалистов всех отделов и служб, без стимулирования их труда и контроля хода реализации намеченных планов. Нельзя не подчеркнуть, что развитие и реализация каждой из функций управления обуславливаются влиянием объективных факторов. Будучи частью общей системы управления, каждая из функций должна совершенствоваться в направлении, предопределяемом общими целями и задачами функционирования и развития фирмы в конкретных социально-экономических условиях.

Это означает, что к изучению (определению) сущности и содержания функций управления нельзя подходить с чисто формальной стороны; необходимо выявлять и анализировать все изменения, происходящие в сфере управленческой деятельности.

Многие изменения факторов влияния как внутренней, так и внешней среды организации, отражают глубинные процессы, происходящие в экономике.

Функции управления проявляются наиболее полно в условиях системного, комплексного подхода к организации деятельности и развития фирмы, применения целевого управления и создания программно-целевых структур, позволяющих отслеживать каждый пункт оперативных и перспективных планов по содержанию и срокам исполнения.

Повышение уровня централизации в управлении объединениями предпринимательских структур на современном этапе предполагает дальнейшее развитие таких функций управления, как внутрифирменное планирование, организация и контроль производственной деятельности всех подразделений фирмы. Видоизменяясь, эти функции оказывают влияние и на централизованное управление, которое приобретает новые черты и свойства, требующие детального и комплексного изучения.

Централизованное управление исходит из необходимости проведения в рамках фирмы глобальной хозяйственной политики, предусматривающей, в частности, разработку общих задач и согласование действий всех подразделений с целью их своевременного и качественного решения. Поэтому в процессе реализации указанных выше функций важную роль играет их тесная увязка с функциями низового звена управления, т. е. производственных отделений и дочерних компаний, что и обеспечивает эффективную деятельность организации в целом.

## **5.2. Планирование как основополагающая функция управленческой деятельности**

Функция планирования выступает в менеджменте по отношению к другим функциям управления *определяющей*. Это, конечно, не означает, что планирование важнее, например, функции организации. Все функции необходимы и важны, однако планирование задает общие направления работы, и его ошибки сказываются на всей деятельности фирмы, а не только на ее отдельных частях.

Следовательно, планирование — функция особо значимая и ответственная, так как в ее основе лежит процесс целеполагания.

*Планирование* в общем понимании — это постановка целей и разработка путей их достижения.

Приведенное определение показывает, что планирование представляет собой две стороны одной медали.

Попытки теоретиков рассматривать постановку целей отдельно от разработки путей реализации этих целей были отвергнуты практикой.

Действительно, разделение постановки целей и разработки методов их достижения нельзя считать правомерным, поскольку ставить цель, не думая о возможности ее реализации, нельзя, так как весьма велик риск назначения цели, требующей огромных затрат для ее достижения, а то и вовсе невыполнимой в данных условиях. Необходим системный подход к планированию, при котором цель и средства ее достижения рассматриваются в едином комплексе.

Планирование — не только управленческая, но и исполнительская функция, так как сам процесс планирования способствует поиску нового, лучшего, более совершенного и целесообразного.

Кроме того, планирование стимулирует выбор альтернативных подходов к решению разнообразных задач и адекватных ответов на непредвиденные обстоятельства.

Поэтому квалифицированный менеджер, будучи профессионалом в сфере управления, обязан овладеть принципами и техникой планирования.

Что позволяет планирование на практике? Очень многое, а именно:

- не упустить важные моменты;
- избежать грубых ошибок;
- выбрать оптимальную схему действий;
- минимизировать затраты времени и средств;
- заранее учесть внешние и внутренние факторы влияния;
- правильно расставить исполнителей, отдельных специалистов и подобрать необходимую организационную структуру;
- организовать рациональный контроль.

Основанием для планирования, как правило, служат анализ исходной ситуации и прогноз развития событий.

*Анализ исходной ситуации* необходим, с одной стороны, для реальной оценки возможностей, а с другой — для составления прогноза развития событий.

*План* как схема предполагаемой работы ориентирован на будущее — ближайшее и дальнее. Будущее характеризуется тем большей неопределенностью, чем больше плановый период.

Прогноз может быть основан как на экстраполяции, так и на интуиции специалистов. Отправным пунктом прогноза служит фактическая ситуация и те законы или тенденции, в соответствии с которыми она меняется.

Интуиция, в отличие от научного прогноза, базируется на информации, хранящейся в памяти, но явно неосознаваемой.

Таким образом, интуиция — это неосознанный прогноз, и прибегать к подобному методу оценки ситуации будущего следует лишь тогда, когда никакая экстраполяция невозможна.

Результатом планирования является документ, называемый планом. В зависимости от объема и содержания под планом в широком смысле понимают установленные цели и перечень разработанных способов и путей их достижения, в узком — перечень намеченных дел или график работы.

Все зависит от рода деятельности фирмы и ее размеров. Однако основные принципы и формы планирования для всех фирм остаются неизменными.

В зависимости от значимости поставленных целей и сроков их реализации планы подразделяются на *стратегические* и *тактические*.

*Стратегические* планы посвящены, главным образом, наиболее общим целям организации, в первую очередь — ее миссии и другим важнейшим целям, в том числе прибыли на длительную перспективу.

Планы достижения частных целей меньшей значимости, обеспечивающих осуществление стратегии, называются *тактическими*. Создание таких планов является тактическим (оперативным, текущим) планированием.

Приблизительная оценка срочности планов такова: *краткосрочные* (оперативные) — планы составляются на срок от одного дня до недели, *среднесрочные* — от двух недель до шести месяцев, *долгосрочные* — от шести месяцев до пяти лет, *перспективные* — свыше пяти лет.

Особую роль в планировании занимает *целеполагание* (постановка целей).

Неправильно поставленные цели не только снижают эффективность функционирования организации, но иногда становятся истинной причиной ее гибели.

Цель — это предмет стремления, конкретное состояние или желаемый результат, к которому следует стремиться.

По временным и пространственным характеристикам различают: отдаленные, близкие, непосредственные и сосредоточенные, или распределенные (по времени), цели; а по месту в иерархической системе целей — общие и частные, промежуточные и конечные.

Цели устанавливаются на основе принятой системы ценностей. В этом смысле ценности первичны, цели — вторичны. Речь идет о том, что выбирается в качестве приоритета, — прибыль или удовлетворение потребностей других людей, т. е. ориентировка на себя или на общество. Выше об этом уже говорилось.

Здесь лишь подчеркнем, что это важная посылка для определения миссии организации.

Эффективность целеполагания определяется как отдача, которая приходится на единицу ресурса, затрачиваемого для достижения цели. Но цель обычно бывает не одна. Как правило, действительность вынуждает стремиться



достигать множество целей, увязанных в иерархическую систему соподчинений и взаимовлияний, именуемую *деревом целей*.

Частные цели обеспечивают достижение главных целей и по отношению к последним выступают как средства.

Эффективность целеполагания зависит во многом от взаимной увязки целей.

Иногда частные цели могут быть противоречивыми. Например, стремление к большему удовлетворению материальных потребностей работников неизбежно ведет к уменьшению прибыли. Нововведения, осуществленные ради достижения высокой эффективности в будущем, нарушают стабильность работы, снижая эффективность сегодня.

Подобные примеры можно было бы продолжить, однако из приведенного выше становится понятным, что целеполагание требует глубокого анализа возможных противоречий и грамотного выбора приоритета.

Эффективное планирование требует соблюдения определенных принципов, важность которых просматривается из их формулировок.

*Основные принципы рационального планирования:*

1. *План — не догма, а руководство к действию.* Он может и должен корректироваться в процессе выполнения. Выполнение плана любой ценой всегда ведет к убыткам, а иногда и к более плачевным последствиям.

2. *Объективность, достоверность и реализм* плана не должны вызывать сомнений, а вслед за ними — неуверенности в его выполнении.

3. *Планирование должно быть процессом перехода от общего к частному*, а не наоборот.

4. Любой план должен предусматривать *определенные резервы*, минимально необходимые для нейтрализации непредвиденных факторов, снижающих эффективность.

5. *Сроки*, упомянутые в плане, должны быть *как можно меньше*, если имеет место высокая *нестабильность* ситуации.

6. *План на долгосрочный период не должен иметь излишнюю детализацию*; частные пункты плана всегда будут выполнены с отклонениями из-за неопределенностей отдельных положений прогноза.

7. *Живучесть плана зависит от качества его проработки*; *корректировка плана не должна изменять его главной сути*.

Из приведенного выше перечня принципов следует, что планирование — это творческий процесс, требующий знаний, умений и опыта работы в этом направлении.

### **5.3. Функция организации: основные направления и особенности**

Важной функцией управления является функция организации, которая заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы, определении порядка и условий функционирования фирмы. Функция организации реализуется двумя путями: через административно-организационное и оперативное управление.

*Административно-организационное управление* предполагает определение структуры фирмы, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности работников аппарата управления.

*Оперативное управление* обеспечивает функционирование фирмы в соответствии с утвержденным планом. Оно заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с результатами, намеченными планом, и в последующей их корректировке. Оперативное управление тесно связано с текущим планированием.

Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий по принятию фирмы решений между руководящими работниками фирмы, ответственными за деятельность структурных подразделений.

Основные проблемы, возникающие при разработке структур управления, — установление правильных взаимоотношений между отдельными подразделениями, что связано с определением их целей, условий работы и стимулирования; распределение ответственности между руководителями; выбор конкретных схем управления и последовательности процедур при принятии решений; организация информационных потоков; выбор соответствующих технических средств.

Совершенствование организационной структуры управления предполагает уточнение функций подразделений, определение прав и обязанностей каждого руководителя и сотрудника, устранение многоступенчатости, дублирования функций и информационных потоков. Основной задачей здесь является повышение эффективности управления.

Организационная структура направлена прежде всего на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями фирмы, распределение между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию систем управления.

Организационные структуры управления промышленными фирмами отличаются большим разнообразием и определяются многими объективными факторами и условиями. К ним могут быть отнесены, в частности, размеры производственной деятельности фирмы (средняя, мелкая, крупная); производственный профиль фирмы (специализация на выпуске одного вида продукции или широкой номенклатуры изделий различных отраслей); характер выпускаемой продукции и технология ее производства (продукция добывающих или обрабатывающих отраслей, массовое или серийное производство); сфера деятельности фирмы (ориентация на местный, национальный или внешний рынок); масштабы заграничной деятельности и формы ее осуществления (наличие дочерних предприятий за границей, в том числе производственных, сбытовых и др.); характер монополистического объединения (концерн, финансовая группа).

Организационная структура фирмы и ее управление не являются чем-то застывшим, они постоянно изменяются, совершенствуются в соответствии с изменяющимися условиями.

На современном этапе идет формирование таких структур управления, которые наиболее полно отвечают сложившимся принципам и функциям управления.

Важнейшими факторами, вызывающими необходимость проведения структурной перестройки компаний, являются:

- Ускоренная разработка новых видов продуктов под воздействием научно-технического прогресса в условиях обостряющейся конкуренции.
- Интенсивное внедрение наиболее передовых технологий.
- Систематическое внедрение новых методов организации и управления производством на базе активного использования компьютерной техники.

Выделяются следующие основные направления перестройки организационных структур управления:

1. В принципах управления: периодическое изменение соотношения между централизацией и децентрализацией в управлении в связи с изменением стратегических приоритетов, активизацией или ослаблением эффективности взаимодействия между подразделениями; усиление программно-целевого управления для консолидации ресурсов компании на наиболее передовых направлениях научно-технических исследований или на разработке и выполнении крупномасштабных проектов, требующих объединения специалистов одного профиля в одном подразделении.

2. В аппарате управления: перегруппировка подразделений, изменение взаимосвязей между ними, характера взаимодействия, распределения полномочий и ответственности; реорганизация внутренних структур в результате поглощения других фирм или продажи производственных предприятий; выделение в самостоятельные хозяйственные подразделения программно-целевых проектных групп венчурного характера или создание на их базе новых подразделений; изменение характера межфирменных связей путем частичного взаимопроникновения, участия в акционерном капитале; усиление интеграции формально независимых небольших компаний в научно-производственные комплексы крупных корпораций; активная реорганизация научно-производственных комплексов наукоемких отраслей, создание в аппарате управления все большего числа промежуточных управленческих звеньев — специализированных подразделений, курирующих производственные подразделения, в которых не растут объемы продаж продукции и прибыль и у которых возникают проблемы взаимодействия с другими хозяйственными подразделениями и административными службами.

3. В функциях управления: совершенствование стратегического планирования и прогнозирования, опирающегося на разработку долгосрочной экономической и технической политики; усиление контроля за качеством продукции на всех этапах — от разработки продукции до ее серийного выпуска; придание приоритетного значения информатике и экономическому анализу деятельности фирмы на основе совершенствования учета и отчетности, всестороннего применения электронновычислительной техники; придание большего значения вопросам производства и управления персоналом; привлечение работников к участию в акционерном капитале

фирмы путем приобретения акций, решения вопросов на заседаниях совета директоров и правления; поощрение работников за разработку новых идей в области совершенствования технологии производства, создания и внедрения новой продукции; усиление внимания к социально-психологическим аспектам управления; усиление внимания в области маркетинговой деятельности к разработке мероприятий, форм и методов достижения результатов, намечаемых в программе маркетинга по продукту и по производственному отделению; усиление хозяйственных взаимосвязей с другими подразделениями компании и с функциональными службами.

4. В хозяйственной деятельности: изменение технологического процесса; применение гибких автоматизированных технологий, широкое использование роботов, станков с числовым программным управлением; углубление межфирменного сотрудничества на международном уровне в области специализации и кооперирования производства, выполнения крупных совместных научно-производственных программ и соглашений об экономическом и научно-техническом сотрудничестве; создание совместных производственных предприятий не только в области разработки природных ресурсов развивающихся стран, но и в наукоемких перспективных отраслях развитых стран.

#### **5.4. Мотивирование труда и стимулирование деятельности исполнителей**

В теории менеджмента принято рассматривать в качестве одной из функций управления мотивирование труда. На самом деле задачей управляющих структур является не столько мотивирование труда, сколько стимулирование трудовой деятельности (т. е. как, с каким энтузиазмом и производительностью он трудится).

Поскольку первопричиной трудовой деятельности выступает именно мотивация, рассмотрим ее суть более подробно.

Под мотивацией понимают совокупность причин психологического характера, вызывающих внутреннее чувство человека, формирующее направленность его мыслей, поведения и действий.

Мотивация труда, как правило, связана с внутренним побуждением человека к удовлетворению его потребностей как биологического существа и как субъекта социальных отношений посредством трудовой деятельности.

Внутреннее побуждение к деятельности по удовлетворению потребностей может быть выражено как в форме инстинкта, т. е. неосознанного проявления, так и осознанной необходимости определенных действий.

Трудовая деятельность — осознанное внутреннее побуждение к удовлетворению определенной потребности в результате труда. Таким образом, в основе мотивации лежит простой вопрос: почему человек трудится? Чтобы заработать на хлеб насущный или потеплее и красивее одеваться в соответствии с модой? А может быть, чтобы иметь хорошее жилье, дачу, машину, или власть, влияние и т. д.?

Ответы на поставленные вопросы, к сожалению, не лежат на поверхности и не являются простыми. С точки зрения менеджмента, работодателю небезразлично почему, зачем, ради чего, с какой целью, а, следовательно, и как человек трудится.

Принимая во внимание индивидуально-психологические особенности личности, менеджеру важно вовремя увидеть и понять:

- чем живет человек;
- что его волнует;
- чего он хочет, чего добивается;
- что ему предложить, чтобы результат его деятельности в максимальной степени удовлетворял какую-то его насущную потребность.

Положение, что в основе трудовой деятельности лежит чувство побуждения индивида к удовлетворению потребностей, общепризнанно.

Однако потребности людей в общем плане безграничны. Более того, как только человек удовлетворяет одни потребности, у него тут же возникают другие. Процесс этот не ограничен в многообразии на протяжении всей сознательной жизни человека. Нельзя при этом не отметить, что особенностью этого процесса является то, что удовлетворенные потребности не воздействуют на мотивацию. Достигнутое и полученное не вызывает побуждения к действию, а лишь становится опытом и примером, который следует учесть.

Человека побуждают к действию лишь неудовлетворенные потребности. Как классифицировать эти потребности? В чем их главное содержание? Единого мнения по этим вопросам нет.

Есть целый ряд теорий, пытающихся ответить, что такое потребности и какова их типизация. Отдельные из них рассмотрим несколько подробнее.

То, что мы сейчас знаем о потребностях и мотивации, впервые было рассмотрено и сформулировано, как это было отмечено ранее, А. Маслоу, который проанализировал и выделил главные элементы мотивации в основополагающей теории, посвященной проблеме потребностей.

По теории Маслоу, потребности человека имеют определенную иерархию.

В перечне главных (основных) потребностей фигурируют:

1. Физиологические потребности. Физиологические потребности являются наиболее важными для существования человека: должно быть достаточно воздуха, еды, воды для биологического функционирования.

2. Безопасность и защищенность. Подобно физиологическим потребностям, потребность самосохранения является базовой. Если у нас достаточно воздуха, еды, воды, мы ищем убежища и условий для защищенности.

Выживаемость работника зависит от организации, где он получает заработную плату. Следовательно, решения руководства, которые представляются служащему спорными или непоследовательными, создают угрозу одной из самых сильных и наиболее важных человеческих потребностей.

### 3. Социальные (вторичные) потребности.

Если удовлетворены физиологические потребности и потребности, связанные с самосохранением, социальные потребности становятся важнейшими мотиваторами. Главными из них являются потребности принадлежать к какому-либо коллективу, быть любимым, быть понятым и быть принятым. Когда человека лишают любви и общественных отношений, большинство людей чувствуют эту нехватку так же остро, как голодающий чувствует нехватку пищи.

4. Потребность в уважении. Потребность в признании, уважении, получении определенного статуса, продвижении по службе становится мотиватором человеческой деятельности. Маслоу выделяет два типа потребностей в признании и уважении: потребность в признании со стороны других людей и потребность в самопризнании. Самопризнание включает уверенность в себе, знание и чувство независимости. Оценка другими включает репутацию, статус, признание и уважение, т. е. социальную значимость личности.

5. Потребность в самореализации. Самореализация — это состояние человека, когда он удовлетворен собой вследствие достижения большинства поставленных им целей. А. Маслоу не определяет детально самореализацию, но указывает, что достигший ее человек считает, что он реализовал свой потенциал. Совершенно очевидно, что такое суждение является глубоко индивидуальным. Для одних самореализация — достичь успеха в бизнесе, для других — вырастить детей крепкими и здоровыми, для третьих — создать произведения искусства и т. д.

Описанная А. Маслоу теория мотивации является динамической моделью. В процессе того, как индивидуум растет и развивается, у него меняется иерархия ценностей. Нет людей с абсолютно установившимися потребностями.

Базовые идеи А. Маслоу, отмеченные выше, подвергались неоднократной доработке как самим автором, так и другими исследователями. Однако положение А. Маслоу о том, что уровни в иерархии потребностей непостоянны и границы между ними размыты, остается неизменным.

Некоторые ученые позже внесли в теорию мотивации разновидности концепции и взглядов А. Маслоу.

Так, американский психолог Фредерик Герцберг (род. 1923) рассмотрел теории А. Маслоу сквозь призму удовлетворения работой. Им было выделено четырнадцать факторов, влияющих на отношение к работе: признание, достижение возможности роста, заработная плата, межличностные отношения, технический контроль, факторы ответственности, политика компании и администрирование, условия работы, содержание и характер работы, факторы личной жизни, статус и защищенность на работе.

Действительно, внимательный анализ перечисленных факторов показывает, что каждый из них в какой-то мере, а отдельные — в значительной, выступают или в стимулирующей, или в дестимулирующей роли в трудовой деятельности любого исполнителя.

Позднее к указанным выше потребностям и факторам влияния американским экономистом Дэвидом МакКлелландом были сделаны существенные дополнения<sup>1</sup>.

МакКлелланд особо выделяет:

1. Потребность во власти (воздействовать на других).
2. Потребность в успехе (видеть, ожидать результат и стремиться к нему).
3. Потребность в причастности к значимому делу (участие в интересном деле, принадлежность к группе, оказание помощи другим).

Данные потребности, естественно, отражают определенные стороны личности и имеют большое значение. Так, например, люди с сильной потребностью во власти более пригодны для руководящей работы, они имеют ярко выраженные организаторские способности, способны к проявлению инициативы и т. д.

Заслуживает внимания и так называемая модель Портера — Лоулера, составляющими которой в плане потребностей выступают:

1. Восприятие процесса труда.
2. Затраченные усилия.
3. Полученный результат.
4. Степень удовлетворенности трудом.

Данная модель признается в настоящее время лучшей основой для понимания процесса мотивации и создания условий, стимулирующих деятельность исполнителя.

И, наконец, нельзя не отметить разработки Томаса Питерса и Роберта Уотермана, в основу которых положено утверждение о том, что если компания работает эффективно, то ее работники обязательно имеют высокую мотивацию.

Эффективность работы компании, по мнению данных авторов, оценивается следующими факторами:

1. Склонностью к действиям. Поддерживается всякая деятельность в интересах дела.
2. Близостью к клиентам. Клиентам гарантируются высокое качество, услуги и надежность.
3. Автономностью и предприимчивостью. Поддерживаются лидеры и новаторы на всех уровнях.
4. Производительностью, выражаемой через квалификацию сотрудников. Всегда поддерживается рост квалификации сотрудников и развитие технологий. Например, девиз компании ИВМ — “Уважение к личности”, а компании ИТТ — “Каждый работник является источником идей, а не парой рабочих рук”.
5. Участием в экспериментировании, ориентацией на высокие ценности.

---

<sup>1</sup> МакКлелланд Дэвид (1917–1998) — американский экономист, автор ряда работ по организации производства.

6. Упрощенной структурой, минимальным штатом. Организационные структуры должны быть максимально просты, а штат сотрудников — не раздут.

7. Сочетанием свободы и жесткости. Должна допускаться автономия на всех уровнях при разработке новой продукции, но выдерживаться жесткая позиция относительно ценностей, которые считаются принципиальными.

Заметим, что упомянутые теории не противоречат, а лишь взаимно дополняют друг друга, отражая многогранность и нестандартность самого процесса мотивации и предопределяя необходимость комплексного подхода к решению этой проблемы.

Что касается отечественных разработок, то под влиянием господствовавшей в СССР идеологии учеными рассматривались модели мотивации, отвечающие схеме социалистической системы.

Так, в научной литературе и учебниках советского времени мотивация сознательной деятельности человека также представлялась как удовлетворение потребностей. При этом среди потребностей отмечались три составляющих: материальная, социальная и духовная. Результаты социологических исследований представлялись, как правило, таким образом, что доля каждой потребности составляла в общей мотивации примерно одну треть, т. е. считалось, что советский человек в равной степени нуждается в удовлетворении материальной, социальной и духовной потребностей.

Если рассуждать, не связывая себя никакими постулатами, вначале следует подчеркнуть, что целенаправленная и сознательная деятельность личности подчинена естественному требованию удовлетворения жизненных потребностей.

Сразу же заметим, что чисто материальная потребность (так называемая базовая) представлена достаточно малой долей, поскольку, как справедливо замечено Д. МакКлелландом, удовлетворить себя пищей и одеждой, чтобы обеспечить лишь свое физиологическое выживание, человеку, как правило, значительно легче по сравнению с потребностями иного плана.

Социальную же потребность, видимо, не стоит вообще отделять от духовной, поскольку духовная потребность — порождение той же социальной потребности. Выделение социальной потребности из общих жизненных потребностей служило идеологическим целям утверждения приоритета интересов общества над интересами личности.

Таким образом, остается предположить, что в основе мотивации человеческой деятельности лежит необходимость удовлетворения материальной и духовной потребностей, соотношение между которыми постоянно изменяется.

Действительно, удовлетворению потребности, как материальной, так и духовной, подчинено, как правило, стремление человека разрешить поставленную задачу, в большей степени довольствуясь или самим процессом, или конечным результатом деятельности. Например, хорошо оплачиваемая работа может не в полной мере устраивать человека по своему содержанию,



однако конечный материальный эффект превалирует, и какое-то время он выдерживает подобное несоответствие.

И, наоборот, любящий свою профессию не оставляет ее из-за низкой заработной платы, довольствуясь малым, предпочитая удовлетворять потребность в процессе труда, т. е. духовную потребность.

Более того, удовлетворение духовных потребностей превалирует над материальными стимулами и тогда, когда мы усматриваем в деятельности человека стремление через труд реализовать себя посредством решения поставленной перед собой задачи, достичь определенной цели, но при этом обеспечить дополнительное приращение своей социальной значимости, обрести еще большее социальное признание.

Стремление к получению образования, овладению сознательно выбранной профессией в своей основе также является следствием удовлетворения духовной потребности быть социально значимой личностью.

Таким образом, как бы мы ни стремились объяснить мотивы любой целенаправленной деятельности человека, потребность быть самореализованным в общении, в труде, в профессии, в конкретном результате или достижении наряду со стремлением стать более социально значимым, т. е. заметно необходимым и полезным для общества, являются главными стимулами, определяющими его высокую активность. Конечно, как уже отмечалось ранее, нельзя отрицать, что в определенные жизненные моменты стремление человека улучшить свои материальные условия, получить высокий экономический результат, например, в предпринимательской деятельности, проявляется настолько зримо и эффективно, что можно было бы приписывать личности жажду индивидуального обогащения и ничего более.

Однако при глубоком рассмотрении целей, существа и содержания деятельности того же предпринимателя и полученного им результата, нельзя не прийти к выводу, что в конечном счете в действиях и мыслях личности лежит не что иное, как стремление к приобретению более высокой социальной значимости.

Следует подчеркнуть, что когда в определенных обстоятельствах человек становится безразличным к оценке своей деятельности или поведения обществом, он утрачивает, по существу, облик личности в ее социальном понимании. Так, насилие и пытки, алкоголь и наркотики и другие воздействия могут привести и приводят к тому, что личность, как говорят, оказывается "сломленной". Действия и поведение человека в этом случае становятся неадекватными требованиям социального окружения, и его деятельность не поддается логическому анализу с точки зрения мотивации социального плана.

Из сказанного следует, что понимание человеком появившейся возможности приобрести в деятельности или поведении более высокую социальную значимость неизбежно вызывает с его стороны повышение активности в любой сфере деятельности, включая обучение и воспитание, что расценивается как внутреннее побуждение в форме определенного мотива. Другое дело, в какой степени это выражено в мыслях, действиях, поведении человека и как ощущается другими его стремление быть

более значимым.

Поведение и действия какого-либо человека порой кажутся слишком подчиненными одной цели: достижению более высокого положения, материального благополучия и т. д. Человека, который так действует и живет своими интересами, а не интересами других, называют эгоистом (от лат. ego — я).

Другой человек не проявляет заметным образом подобных стремлений, его поведение более подчинено интересам других. Такого человека называют альтруистом (от лат. alter — другой).

Однако как первый, так и второй далеко не безразличны к социальной оценке обществом их значимости как личности.

Различной является лишь степень выраженности стремления к этому, что, несомненно, сказывается и на методах или способах, которыми они действуют. В этом и есть проявление природной индивидуальности, так как психологические основы эгоизма, как и альтруизма, заключаются в генетической (наследственной) предрасположенности, которая как бы диктует своеобразное поведение, направленное на удовлетворение потребности быть более социально значимым: в первом случае через “я”, “мое” и “мне”, во втором — “мы”, “наше” и “нам”, а значит, и “мне”.

Несомненно, социальное влияние через воспитание и опыт межличностного общения накладывает коррективы на остроту внутреннего чувства ярко выраженного эгоиста. Он понимает, когда что-то не одобряется, помнит об этом и, при необходимости, волевым усилием заставляет себя действовать по-иному, старается быть другим, хотя бы внешне похожим на альтруиста.

Подобная коррекция мотива поведения и деятельности может быть и не столь заметной в повседневной жизни, даже восприниматься как естественная, являющаяся следствием воспитания. Однако полностью устранить посредством воспитания проявления внутреннего эгоистического устремления невозможно, поскольку сама причина поведения и действия кроется в индивидуальных особенностях строения и функционирования нервной системы. Жизнь полностью подтверждает данную предпосылку, как бы нам не хотелось верить в неограниченные возможности перевоспитания.

Итак, разумный человек, рассматриваемый нами как субъект социальных отношений и целенаправленной сознательной деятельности, проявляющий в поведении и действиях присущие ему индивидуальные свойства, трудится, удовлетворяя материальные и духовные потребности, главной из которых является стремление быть социально значимым в обществе, нужным и востребованным в среде окружающих его людей.

Любому человеку страшно представить себя никому не нужным, ни близким, ни друзьям, ни обществу, так как тогда утрачивается смысл жизни. Если это случается в силу каких-то обстоятельств, то конец оказывается трагичным, особенно для альтруиста. Именно в этом и заключается социальная сущность человека, объясняющая его целенаправленную потребность в деятельности.

Отсюда легко понять, почему для одного человека стимулирующим фактором в труде является простое одобрение или похвала, а для другого важнее материальное поощрение.

Все вышеизложенное имеет немаловажное значение в направленности организации трудовой деятельности, во взаимоотношениях в коллективе, в оценке действенности усилий руководителя.

Рассмотренные вопросы не исчерпывают всех особенностей мотивирования как функции менеджмента, однако они дают руководителю основу понимания первопричины побуждения к деятельности, позволяющую найти приемлемые в конкретной ситуации методы стимулирования труда, а значит, и обеспечения более эффективного решения поставленной задачи.

### **5.5. Функция контроля в технологии менеджмента**

Одна из функций управления — управленческий контроль, без которого не могут быть реализованы в полной мере другие функции управления: планирование, организация и мотивирование. Планирование должно постоянно учитывать реальные возможности и изменяющиеся условия функционирования и развития фирмы.

Контроль призван обеспечивать правильную оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития как отдельных подразделений, так и всей фирмы. Поэтому контроль выступает одним из главных инструментов выработки политики и принятия решений, обеспечивающих нормальное функционирование фирмы и достижение ею намеченных целей как в долгосрочной перспективе, так и в вопросах оперативного руководства.

К функции контроля относятся:

1. Сбор, обработка и анализ информации о фактических результатах хозяйственной деятельности всех подразделений фирмы.
2. Сравнение их с плановыми показателями, выявление отклонений и анализ причин этих отклонений.
3. Разработка мероприятий, необходимых для достижения намеченных целей.

В связи с этим контроль рассматривается не только как фиксирование отклонений, но и как анализ причин отклонений и выявление возможных тенденций развития. Наличие отклонений в одном из звеньев может потребовать принятия срочных решений, касающихся оперативной деятельности конкретного подразделения.

Важная функция управленческого контроля — разработка стандартной системы отчетности, проверка этой отчетности и ее анализ как по результатам хозяйственной деятельности фирмы в целом, так и каждого отдельного подразделения.

Поэтому контроль основан, в первую очередь, на организации системы учета и отчетности, включающей финансовые и производственные показатели деятельности.

Фирмы широко используют две формы контроля: финансовый (как основу общего управленческого контроля) и административный (оперативный, тактический).

Финансовый контроль предусматривает получение от каждого хозяйственного подразделения финансовой отчетности о важнейших экономических показателях деятельности по стандартным формам, идентичным для местных и зарубежных дочерних компаний. Число позиций и сроки представления отчетности могут быть различны. Как правило, более детальная отчетность представляется крупными дочерними фирмами и компаниями, находящимися на важнейших рынках. Она и служит основой сравнения фактических показателей с планируемыми.

При этом в центре внимания стоят такие показатели, как уровень прибыли, издержки производства и их отношение к чистым продажам, эффективность капиталовложений, обеспеченность собственными средствами, финансовое состояние (платежеспособность и ликвидность) и др. Анализ этих показателей осуществляется отдельно по каждому центру ответственности (производственно-хозяйственной группе, производственному отделению, дочерней компании), а также по фирме в целом.

Организационно-финансовый контроль осуществляется через подразделения на разных уровнях управления. В высшем звене управления он ведется через аппарат контролера (центральная служба). Контроль за деятельностью производственных отделений и дочерних компаний осуществляется через их бухгалтерию, финансовую службу, систему планирования, которые собирают и обрабатывают информацию, характеризующую фактические (в основном финансовые) результаты деятельности за определенный истекший период, отклонения от плановых показателей, в особенности — от показателей по прибыли и затратам. Они также анализируют степень выполнения планов и причины отклонения. Поскольку система отчетности отделений и дочерних компаний обычно строится по такой же форме, что и система планирования, это облегчает контроль за выполнением плановых показателей.

Повышение роли функции контроля в управлении фирмами тесно связано с использованием автоматизированных информационных систем и электронно-вычислительной техники, которые позволили оперативно и точно передавать по назначению информацию, производить ее обработку и анализ, выявлять отклонения от намеченных показателей и принимать в связи с этим срочные решения. Это дало возможность осуществлять систематический контроль за производственной и сбытовой деятельностью всех подразделений поэтапно, координировать ее и своевременно вносить необходимые коррективы в связи с изменением условий на рынке.

Большое влияние на усиление контроля в глобальном масштабе оказало использование современных средств транспорта и связи. Так, современное авиасообщение позволяет представителям высшего звена управления и центральных служб регулярно посещать дочерние компании, т. е.

поддерживать личные контакты с целью контроля. Многие крупные фирмы имеют внутрифирменные системы связи с любой дочерней компанией.

Все это способствует усилению централизованного контроля за деятельностью каждого подразделения фирмы независимо от его местоположения и ведет к ограничению автономности компаний. Иначе говоря, появились материальные предпосылки и основа для объединения территориально разобщенных многочисленных дочерних компаний в единый механизм.

Система централизованного контроля позволяет поддерживать определенное сочетание централизации и децентрализации в управлении, поскольку предусматривает передачу контроля за оперативной деятельностью низовых звеньев (производственных отделений, дочерних компаний, заводов) руководителям соответствующих подразделений.

На этом уровне осуществляется контроль за соответствием хозяйственных результатов показателям, запланированным в текущем бюджете; производится сравнение объема фактических и планируемых продаж; анализируется изменение доли фирмы на рынке как в целом, так и по отдельным продуктам и сегментам, состояние портфеля заказов.

Такой контроль обычно называют оперативным контролем (а также административным, или тактическим) в отличие от общего, стратегического контроля. Оперативный контроль позволяет систематически следить за выполнением намеченной производственной программы, поэтому его, как правило, объединяют с планированием в единую функцию оперативного управления.

В то же время общий управленческий контроль направлен на решение стратегических задач и достижение намеченных целей путем наиболее эффективного использования имеющихся ресурсов и тесно связан с перспективным планированием.

Поэтому общий управленческий контроль требует централизации, в то время как оперативный контроль — децентрализации.

Вместе с тем система контроля дает возможность использовать преимущества как самостоятельности подразделений, так и эффективного руководства из центра. Функция контроля, так же, как и функция планирования, служит важнейшим средством централизации управления со стороны высшего руководства фирмы и одновременно позволяет достигать оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении фирмой в целом.

Важной составной функцией контроля является анализ хозяйственной деятельности фирмы, который играет важную роль в системе управления фирмой и тесно связан со всеми функциями управления. С одной стороны, он призван определить экономическую эффективность производственно-сбытовой деятельности фирмы за отчетный период (или за установленный изучаемый период), степень достижения поставленных целей, а с другой — определить возможные направления развития этой деятельности на текущий и перспективный периоды с точки зрения обеспеченности необходимыми

финансовыми, материальными и трудовыми ресурсами. Поэтому анализ хозяйственной деятельности должен проводиться целенаправленно и показывать, на что лучше нацелить производство, исходя из намеченных выгод, выявлять такие возможности и резервы фирмы, которые обеспечат наилучшие условия использования имеющихся производственных мощностей, создания новых видов производства, обеспечения деятельности фирмы всеми необходимыми ресурсами.

Поскольку маркетинг и планирование являются исходными пунктами управленческого цикла, анализ хозяйственной деятельности направлен на обеспечение их необходимой информацией.

Большую роль анализ информации играет в текущей оперативной деятельности фирмы, поскольку он является базой для принятия управленческих решений, направленных на осуществление контроля и регулирование всего производственного цикла, выявление и ликвидацию отклонений от поставленных целей в процессе хозяйственной деятельности. Такой анализ позволяет проверять выполнение управленческих решений, соблюдение установленных нормативов и условий работы.

Анализ хозяйственной деятельности формирует информацию обратной связи в системе управления. Кроме того, экономический анализ — это не только функция, но и определенная система мышления, которая требует определенных научных подходов, разработки методов обработки информации, умения сформулировать правильные выводы на основе анализируемых показателей, дать рекомендации управленческому аппарату по вопросам повышения эффективности хозяйственной деятельности фирмы. Полнота экономического анализа зависит от информационной базы, уровня ведения учета и отчетности, достоверности анализируемых показателей, использования компьютерной техники как при ведении отчетности, так и в процессе проведения анализа.

Анализ призван дать управляющим необходимый аналитический материал для принятия управленческих решений и ведется по следующим показателям:

- формирование прибыли от продаж или предоставления услуг;
- структура себестоимости всей выпускаемой и реализуемой продукции;
- себестоимость отдельных видов продукции и услуг;
- характер и причины отклонения от стандартов цен на продукцию и услуги;
- характер ответственности должностных лиц за соблюдение бюджетов по производственным, сбытовым и накладным расходам.

Эти данные составляют основу разработки программ маркетинга по производственному отделению.

Текущий экономический анализ ведется служащими функциональных отделов и подразделений, в том числе центральных служб маркетинга и отделов маркетинга в производственных отделениях, специализированными аналитическими группами, группами управленческого анализа, внешними консультантами.

Каждая фирма в целях ведения учета и отчетности, а также анализа хозяйственной деятельности разрабатывает свою методику оценки показателей. Как правило, такая методика приводится полностью или частично в примечаниях или приложении к финансовой отчетности.

Вместе с тем международная практика в области учета и отчетности выработала некоторые унифицированные методы учета, которыми фирмы широко пользуются в целях сопоставимости отчетных данных и облегчения экономического анализа.

В частности, широко используются следующие методы ведения учета и анализа, разработанные Комитетом по международным стандартам учета:

- Метод учета дохода, или метод признания дохода, определяющий момент, когда поставщик приобретает право на получение дохода от поставки товара или предоставления услуг.
- Метод учета по выполненному контракту, заключающийся в том, что доходы в отчете о прибылях и убытках отражаются только в том случае, когда контракт по реализации товаров и услуг полностью выполнен или выполнена его существенная часть.
- Метод поэтапной сдачи работ, предполагающий, что доходы в отчете о прибылях и убытках отражаются в соответствии с долей законченной обработки продукции и оказанных услуг, на которые заключен контракт в отчетном периоде.
- Метод оценки собственности, содержащий требования, по которым первоначальные инвестиции учитываются по стоимости и записываются одной строкой в балансе инвестора, инвестиции увеличиваются (уменьшаются) на пропорциональную долю прибыли (убытка) инвестора, объявленную фирмой. Если инвестор получает дивиденд, то сумма инвестиций сокращается на сумму полученного дивиденда; однако, если во время подготовки инвестором финансового отчета обнаружится разница между балансовой стоимостью инвестиций, подсчитанных по данному методу, и пропорциональной долей чистых активов, объявленной в финансовой отчетности фирмы, то такая разница амортизируется.
- Метод учета по себестоимости, согласно которому инвестиции в другие компании оцениваются по себестоимости; в отчете о прибылях и убытках доходы инвестора от инвестиций отражаются только в том объеме, в котором они действительно перечислены капиталопринимающей компанией от чистой прибыли, накопленной со дня приобретения этих инвестиций.
- Метод оценки затрат в совместном предприятии, использующийся в случае, когда инвестор не оказывает существенного влияния на ход деятельности; прибыли, полученные от совместного предприятия, не отражаются на счетах инвестора, пока они не будут распределены как дивиденды; в балансе инвестиции показываются в первоначальной оценке; когда дивиденд объявлен, инвестор рассматривает свою долю как текущий доход.
- Метод пропорциональной консолидации, предполагающий, что инвестор консолидирует в своих отчетах свою пропорциональную долю в каждом виде

активов, обязательства — в доходных и расходных статьях совместного предприятия.

- В соответствии с методом долевого участия инвестиции первоначально отражаются по себестоимости, а затем их оценка корректируется в зависимости от изменения доли инвестора в чистых активах предприятия, акции которого приобретаются. Отчет о прибылях и убытках инвестора отражает долю последнего в результатах деятельности фирмы, акции которой приобретаются.

В зависимости от конкретных целей анализа в практике контроля используются различные экономические показатели или их сочетания, которые дают количественную и качественную оценку деятельности фирмы. По этим принципам их можно классифицировать следующим образом: показатели, характеризующие экономический потенциал фирмы; показатели, характеризующие хозяйственную деятельность фирмы.

Показатели, характеризующие экономический потенциал фирмы, используются для сравнения масштабов фирмы с другими фирмами, определения места фирмы в системе ранжирования на национальном и международном уровнях.

К числу таких показателей относятся:

- активы;
- продажи;
- валовая и чистая прибыль;
- число занятых.

Наряду с этими показателями обычно указывается сфера деятельности фирмы или отрасль производства, к которой она относится.

Для более подробного изучения экономического потенциала фирмы используются следующие показатели:

- основной капитал, включающий производственные мощности фирмы (здания, сооружения, оборудование), предназначенные для сдачи в аренду другим фирмам или для управления;
  - количество и стоимость произведенной продукции в целом по фирме и в разбивке по видам продукции;
  - число и размещение производственных и сбытовых предприятий фирмы как в своей стране, так и за границей, их размеры, характер выпускаемой и реализуемой продукции;
  - характеристика инфраструктуры фирмы, отражающая наличие собственных средств транспорта, складов, центров технического обслуживания, обеспеченность собственной сырьевой базой, источниками энергии;
  - размеры и размещение прямых капиталовложений фирмы в предприятия, расположенные в своей стране и за границей;
  - научно-исследовательский потенциал фирмы, определяемый величиной расходов на НИОКР как в целом, так и по ведущим подразделениям фирмы.
- К показателям, характеризующим хозяйственную деятельность фирмы, относятся:



— показатели общих расходов, включающие стоимость внедрения на новые рынки, расходы на маркетинговую деятельность, расходы на исследование и развитие, накладные расходы, административные расходы, оплату аренды, расходы на совершенствование продукции, расходы, связанные с поставкой продукции, а также штрафные санкции;

— показатели поступления и расходования средств — содержащие источники поступления средств, чистая прибыль, амортизационные отчисления, поступления активов, субсидии и дотации, увеличение долгосрочной задолженности, эмиссия акций, увеличение краткосрочной задолженности;

— показатели использования средств, включающие в себя выплаты дивидендов, организационные расходы по эмиссии акций, капиталовложения, вложения в прочие необоротные активы, погашение долгосрочной задолженности, приобретение быстрореализуемых ценных бумаг, увеличение счета в банке.

Глубокий и тщательный экономический анализ является необходимой предпосылкой принятия управленческих решений, поскольку содержит конкретное выражение материальных процессов. Без информации и ее анализа невозможно эффективное функционирование и развитие производственно-сбытовой деятельности фирмы.

В процессе контроля всегда есть возможность получить ответы на следующие вопросы:

— Чему мы научились?

— Что в следующий раз следует делать иначе?

— В чем причина отклонения от намеченного?

— Какое воздействие оказал контроль на принятие решений?

— Воздействие контроля было позитивным или негативным?

— Какие выводы следует сделать для корректировки целей?

В практике управления существует различные технологии контроля. Однако какая бы технология контроля не применялась, окончательная его задача состоит в том, чтобы обслуживать различные планы, давать основу для объективной оценки качества их выполнения.

В основу создания всех систем контроля должны быть положены следующие основные требования (критерии):

- эффективность контроля. Определяется успешность, полезность контроля (уменьшение расходов, связанных с обнаружением выявленных в процессе контроля недостатков; сокращение расходов на контроль, затрат на персонал и технику контроля);

- влияние на людей. Выясняется, вызывает ли применяемая технология контроля у работников положительные или негативные, стрессовые реакции (демотивацию труда);

- выполнение задач контроля. Контроль должен определить совпадения или отклонения в системе управления организацией, способствовать устранению отклонений и выработке эффективных решений;

- определение границ контроля. Контрольные мероприятия не могут осуществляться без ограничений; проверяемые отрезки должны позволять выявить отклонения на самой ранней стадии.

По содержанию различают три вида контроля: предварительный, текущий и заключительный.

Предварительный контроль напоминает айсберг, большая часть которого, как известно, скрыта под водой. Это связано с тем, что некоторые аспекты контроля могут быть замаскированы среди других функций управления.

Предварительным контроль называется потому, что он осуществляется до фактического начала работ. Основным средством предварительного контроля является реализация (не создание, а именно реализация) определенных правил, процедур и линий поведения.

В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях: человеческих, материальных и финансовых ресурсов.

В области человеческих ресурсов контроль достигается за счет анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения конкретных задач организации. В области материальных ресурсов контролируется качество сырья. В области финансовых ресурсов механизмом предварительного контроля является бюджет, так как он показывает: когда, сколько и каких средств (наличных и безналичных) потребуется организации на определенный период.

В процессе предварительного контроля возможно выявить отклонения от стандартов в различные моменты. Он имеет две разновидности: диагностический и терапевтический контроль.

Диагностический контроль включает такие категории, как измерители, эталоны, предупреждающие сигналы и т. п., указывающие на то, что в организации что-то не в порядке.

Терапевтический контроль позволяет не только выявить отклонения от нормативов, но и принять исправительные меры.

Текущий контроль осуществляется в ходе проведения работ. Чаще всего объектом контроля являются сотрудники.

Прерогатива текущего контроля принадлежит непосредственным начальникам. Такой контроль позволяет своевременно обнаружить отклонения от намеченных планов и инструкций.

Для того, чтобы осуществить текущий контроль, аппарату управления необходима обратная связь. Все системы с обратной связью имеют цели, используют внешние ресурсы для внутреннего применения, следят за отклонениями от намеченных целей и корректируют их для достижения этих целей.

Заключительный контроль предназначен для предотвращения ошибок в будущем. В рамках заключительного контроля обратная связь используется тогда, когда работа уже выполнена. Заключительный контроль позволяет отреагировать на возникшие в процессе выполнения плана проблемы, он дает

руководству информацию для будущего планирования, когда аналогичные работы предполагается проводить и далее по определенным заказам.

В процедуре контроля есть три четко различимых этапа.

Этап А — установление стандартов. Стандарты — это конкретные цели, которые явным образом “вырастают” из процесса планирования. На этом этапе определяются временные рамки и конкретные критерии, по которым оценивается результат работы. Показатель результативности определяет то, что должно было быть получено для достижения поставленных целей.

Этап Б — сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами. На этом этапе определяется не только то, насколько достигнутые результаты соответствуют ожиданиям, но и то, насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов.

Этап В — принятие необходимых корректирующих действий.

Проведение контроля может быть очень дорогостоящим, поэтому решение о том, какой тип контроля применить, требует тщательного обдумывания. В связи с этим при организации и проведении контроля следует учесть ряд факторов и дать ответы на следующие вопросы:

— Понимают ли сотрудники цели организации?

— Спроектирована ли система контроля так, чтобы обеспечить существенные измерения?

— Предоставляет ли действующая система контроля менеджерам информацию, на основе которой можно действовать в разумных временных рамках?

Несомненно, что в дальнейшем в контрольных системах будут использованы новые приспособления и достижения, однако базис, на котором они создаются, останется тем же.

Функция контроля не является конечным пунктом всего процесса управления организацией. На практике такого конечного пункта не существует вообще, так как каждая управленческая функция в какой-то степени определяется другой. Возникает своего рода постепенное круговое движение. Например, информация, полученная в процессе контроля, используется на этапе планирования, организации и мотивирования сотрудников. И, наоборот, все заложенное в стратегические, тактические и оперативные планы, должно быть реализовано в процессе их исполнения и представлено для контроля. Все это, несомненно, должно учитываться в практической деятельности каждым руководителем.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем заключаются сущность и взаимосвязь основных функций управления?
2. В какой теоретической школе менеджмента определены функции управления?
3. В чем выражается определяющее значение функции планирования среди других функций менеджмента?

4. Чем отличается прогнозирование деятельности организации от стратегического планирования?
5. Каковы основные принципы рационального планирования и в чем их суть?
6. Какова сущность функции организации в системе менеджмента?
7. Каковы основные направления современной перестройки организационных структур управления?
8. Что понимается под мотивацией труда в системе менеджмента?
9. Какие факторы выступают первопричиной побуждения человека к трудовой деятельности?
10. Каковы главные элементы мотивационной теории А. Маслоу в иерархии потребностей?
11. Что лежит в основе побуждения личности к трудовой деятельности в современных социально-экономических условиях?

### **Тесты**

1. К основным функциям управления организацией относится...
  - а) анализ;
  - б) обмен информацией;
  - в) побуждение;
  - г) планирование.
2. Индикативное планирование с точки зрения его использования в управлении организации носит...
  - а) обязательный характер;
  - б) приказной характер;
  - в) директивный характер;
  - г) рекомендательный характер.
3. Под границами контроля в управлении следует понимать...
  - а) объем работ, за выполнение которых несет ответственность определенное лицо;
  - б) число функциональных специалистов в структурном подразделении;
  - в) количество функций, выполняемых руководителем;
  - г) количество уровней управления в организационной структуре управления.
4. В процессе управленческого контроля количественно определяют полученный результат с помощью...
  - а) показателей эффективности;
  - б) критериев эффективности;
  - в) нормативов эффективности;
  - г) норм эффективности.
5. Какое из перечисленных ниже направлений деятельности относится к элементам оперативного управления?
  - а) анализ достигнутых результатов и выработка мер по совершенствованию деятельности фирмы;
  - б) прогнозирование степени влияния внешних и внутренних факторов на деятельность фирмы;

в) организация управления и разработка планов обеспечения деятельности фирмы;

г) планирование внедрения инновационных технологий.

**6.** Какая формула характеризует методологическое содержание процесса управления?

а) последовательность этапов получения информации, ее обработки и передачи;

б) этапы планирования, организации, контроля и координации работы;

в) последовательность этапов целеполагания, оценки ситуации, определение проблем управленческого решения;

г) последовательность этапов разработки мероприятий, составление приказа или распоряжения, доведение его до исполнителя, проверка исполнения.

**7.** Какой состав основных функций управления характеризует содержание управленческого труда?

а) учет, планирование, анализ, контроль;

б) прогнозирование, планирование, организация производства, реализация продукции;

в) планирование, организация, контроль, координация, регулирование, активизация;

г) планирование, организация, контроль, стимулирование.

### **Литература**

1. Исаев Р.А. Основы менеджмента: Учебник, — М.: Издательско & торговая корпорация «Дашков и К°», 2010. — 264 с.

2. Кошелев А. Н. Основы менеджмента: Учебник / А. Н. Кошелев, Н. Н. Иванникова. — М.: Экзамен, 2007. С. 125–202.

3. Семенов А. К. Основы менеджмента: Учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. — М.: ИТК “Дашков и К°”, 2007. С. 102–127.

4. Щегорцов В. А. Менеджмент / В. А. Щегорцов, В. А. Таран. — М.: ЮНИТИ, 2005. С. 39–59.

5. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента/ Н.И.Кабушкин.—М., 2007. С. 65–86.

6. Лафта Дж. К. Менеджмент / Дж. К. Лафта. — М.: Велби, 2003. С. 94–300.

### **Тема 6. Механизмы менеджмента: объект, принципы и методы управления**

**Тема посвящена сущности и особенностям реализации основных принципов и методов управления, а также рекомендациям менеджеру по их использованию в конкретных ситуациях социально-экономической деятельности.**

#### **6.1. Особенности формирования трудового коллектива как объекта управления**

Результат деятельности любой организации зависит прежде всего от профессиональных и человеческих качеств как субъектов, так и объектов управления, а также от характера и эффективности их взаимодействия.

Эффективность взаимодействия субъектов и объектов управления определяется, главным образом, их отношениями, складывающимися в процессе формирования трудового коллектива и последующей деятельности. Эти отношения могут быть очень разными, от очень теплых, дружеских, внимательных до формально деловых и даже неприязненных, а иногда и враждебных. Кроме того, на характер отношений влияют различные связи: родственные, товарищеские, соседские, партнерские и т. д.

Нельзя не учитывать тот факт, что среди всех возможных отношений субъекта и объекта управления имеются такие, без которых достижение целей организации в принципе невозможно.

Здесь имеется в виду не влияние отношений на эффективность управления, а невозможность управлять вообще, так как способность настраивать людей на эффективный труд утрачивается.

Управленческие отношения в принципе бывают двух видов:

- 1) власти и вынужденного подчинения (принудительные);
- 2) свободно-договорные (побудительные).

В первом случае исполнитель вынужденно подчиняется начальнику в силу причин, которые могут быть порождены широким диапазоном факторов, от угрозы применения силы до житейских обстоятельств, заставляющих человека соглашаться на недостаточно приемлемые для него условия.

Во втором случае исполнитель подчиняется начальнику добровольно и охотно, так как они в равной степени заинтересованы в успехе деятельности, и существующие условия, оговоренные в договорной (устной или письменной) форме, устраивают обе стороны.

Естественно предположить, что настрой людей на эффективную работу во втором случае будет гораздо выше, нежели в первом.

Однако, как в первом, так и во втором случае личность как объект управления по существу исполняет социальную роль в процессе трудовой деятельности, будучи членом определенного трудового коллектива, выполняющего поставленную задачу.

Поведение личности как объекта управления в производственном коллективе строится на основе соответствующих социальных норм. Эти нормы можно определить, как исторически сложившиеся или установленные стандарты поведения и деятельности, соблюдение которых выступает для индивида и группы необходимым условием их включения в определенное социальное целое. Рассматривая влияние социальных норм на личность, отметим, что они служат целям ориентации личности в ситуации выбора, а также обеспечивают социальный контроль ее поведения, упорядочивая тем самым характер взаимодействия в рамках данной общности.

В процессе совместной трудовой деятельности члены коллектива вступают в контакты друг с другом с целью координации своей деятельности. От уровня такой координации во многом зависит эффективность производственного коллектива.

В свою очередь, этот уровень является производной степени психологической совместимости членов коллектива.

Психологическую совместимость можно определить, как способность членов группы (коллектива) к совместной деятельности, основанную на их оптимальном сочетании. Очевидно, что при комплектовании групп для целей той или иной деятельности необходимо учитывать не только индивидуальные психологические качества каждого человека, но и возможные эффекты, вызванные соединением данных людей.

Роль психологически совместимых групп важна во всех без исключения сферах совместной человеческой деятельности.

Наличие психологической совместимости членов группы способствует их наилучшей сработываемости, а в итоге — большей эффективности труда.

Можно выделить два основных вида психологической совместимости: психофизиологическую и социально-психологическую.

*Психофизиологическая совместимость* подразумевает определенное сходство психофизиологических характеристик людей и на этой основе — согласованность их сенсомоторных реакций, синхронизацию темпа совместной деятельности.

*Социально-психологическая совместимость* является следствием оптимального сочетания типов поведения людей в группах, а также общности их социальных установок, потребностей и интересов, ценностных ориентаций.

Рассматривая факторы влияния, формирующие социально-психологический климат первичного производственного коллектива, выделяют прежде всего факторы макросреды и микросреды.

В качестве важнейшего фактора макросреды, выступает общественно-экономическая формация, в условиях которой осуществляются жизнедеятельность общества в целом и функционирование производственных коллективов.

Важной группой факторов микросреды, влияющих на социально-психологический климат первичного производственного коллектива, является сфера деятельности, т. е. весь комплекс технических, технологических, санитарно-гигиенических и организационных элементов, которые входят в понятие “производственная (рабочая) ситуация”.

Другую, не менее важную, группу факторов микросреды составляют воздействия, представляющие собой групповые явления и процессы, происходящие в первичном производственном коллективе. Эти факторы заслуживают пристального внимания в связи с тем, что они являются следствием социально-психологического климата.

Характер руководства, проявляющийся в том или ином стиле взаимоотношений между официальным руководителем и подчиненными, также воздействует на социально-психологический климат первичного производственного коллектива.

Подчеркнем, что управленческие отношения существенно влияют на мотивационный климат организации (в социально-психологическом плане), а значит, и на результаты ее деятельности. Причинность тех или иных отношений в конечном итоге сказывается и на реализации в практике

управления определенных методов, которые используются руководителем как способ воздействия на подчиненного.

## 6.2. Основные принципы менеджмента как процесса управления

*Принципы менеджмента* — это общие закономерности, в рамках которых реализуются связи (отношения) между различными структурами (элементами) управленческой системы.

Основными принципами менеджмента являются:

- принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении;
- принцип оптимального сочетания единоначалия и коллегиальности управления;
- принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности.

Рассмотрим суть указанных принципов.

Сочетание централизации и децентрализации в менеджменте — это распределение полномочий по принятию определенных решений на каждом уровне управленческой иерархии.

Оптимальным вариантом считается подход, при котором *централизованными* являются решения, относящиеся к разработке политики, — целей и стратегии фирмы в целом, а *децентрализованными* — решения, относящиеся к оперативному управлению.

Следовательно, централизованное управление — это управление всей деятельностью организации из единого центра при регламентации и координации деятельности структурных подразделений и отсутствии у них хозяйственной самостоятельности, вплоть до того, что их ответственность за сбыт продукции прекращается после отгрузки товара сбытовому органу фирмы.

Организационная форма управления фирмой считается *централизованной*, когда четко выделяются следующие признаки:

- функциональные подразделения играют более важную роль, чем производственные;
- имеется значительное число функциональных служб (отделов);
- исследовательские организации находятся в центральном аппарате и подчинены высшему руководству;
- функциональные отделы центрального аппарата осуществляют контроль над подразделениями по производству и сбыту продукции.

*Децентрализованное управление* предполагает создание внутри фирмы производственных отделений, пользующихся полной хозяйственной самостоятельностью, т. е. наделенных широкими полномочиями как в сфере производства, так и в сфере сбыта, и несущих ответственность за получение прибыли. За высшей администрацией фирмы сохраняются функции контроля под оперативной деятельностью отделений, координации их работы и определение основных направлений для обеспечения должной эффективности фирмы в целом. Степень децентрализации управления определяется объемом



(или перечнем) полномочий или прав принятия самостоятельных решений управляющими отделениями (подразделениями).

Принцип сочетания централизации и децентрализации в менеджменте предполагает необходимость умелого использования единоначалия и коллегиальности.

Под единоначалием понимается предоставление высшему руководителю фирмы или подразделения такой полноты власти, которая необходима для принятия решений и его персональной ответственности за порученное дело.

Коллегиальность предполагает выработку коллективного решения на основе мнений руководителей разного уровня и прежде всего — исполнителей конкретных решений — руководителей производственных подразделений. Право принятия решения, однако, остается за руководителем.

Другим важным принципом менеджмента является принцип сочетания прав и ответственности. Обычно в зарубежных фирмах широко используется принцип единства команды. Менеджеры одного уровня, как правило, осуществляют взаимодействие на уровень вверх или вниз. Каждый подчиненный должен выполнять поставленные перед ним задачи и периодически отчитываться за их выполнение. Важным фактором при этом являются взаимопонимание и общность цели.

Кроме рассмотренных основных принципов, авторами многих концепций менеджмента выделяются дополнительные (общие и частные) принципы:

- плановость деятельности (плановая основа);
- научная обоснованность принимаемых принципиальных решений (научная основа);
- необходимость контроля и обратной связи (объективность оценки результата);
- законность постановки целей, используемых методов и средств (лигитимность),
- органичная целостность субъекта и объекта управления.

Следует подчеркнуть, что перечень принципиальных положений, которыми руководствуются в своей деятельности управляющие структуры, может отличаться от изложенного выше в силу особенностей производственного или коммерческого предназначения предприятия и условий внешней среды. Однако все принципы в той или иной степени, как правило, отражают положения необходимости оптимизации структуры подразделений и повышения эффективности труда.

### **6.3. Методы управления в системе менеджмента, их сущность и особенности**

Метод управления в теории менеджмента рассматривается как принципиальные качественные особенности воздействия субъекта управления

на объект управления в процессе организации и осуществления трудовой деятельности.

Существуют три типовых метода управления:

- административно-командный (директивный, волевой);
- экономический (товарно-денежный);
- социально-психологический (затрагивающий духовные интересы).

В практике менеджмента указанные методы используются, как правило, на равных, однако приоритетное значение того или иного метода в определенных условиях неизбежно в силу особенностей организации производственной деятельности либо личностных психологических характеристик и устремлений как начальника, так и подчиненного.

#### 1. Административно-командный метод.

Управленческие отношения реализуются в виде отношений власти и вынужденного подчинения. Факт заключения договора не означает, что имеет место свободный выбор, так как у объекта управления нет другой возможности удовлетворить свои материальные и духовные потребности и он вынужден соглашаться на навязанные ему условия.

Для руководства данный метод в определенном смысле является иногда наиболее предпочтительным, так как реализуется возможность сквозного (для всей организации или ее отдельной структуры) осуществления замыслов высшего руководства.

Кроме того, управление не требует крупных материальных затрат, поскольку труд стимулируется принудительным директивным воздействием на исполнителя (приказ, выговор за нарушение, угроза увольнения и т. д.).

Главным недостатком данного метода является низкий уровень заинтересованности исполнителя в эффективном труде. Отсутствуют инициатива и желание проявлять усердие в работе.

В крупных организациях управленческий аппарат в подобных ситуациях “обюрокращивается”. Требуется громоздкая система контроля за деятельностью исполнителей.

В силу указанных недостатков чисто административного метода в крупных организациях на практике он широко не используется.

В малых организациях, включая структурные подразделения фирм, административный метод иногда превалирует и приносит положительные результаты за счет четкого взаимодействия и строгой дисциплины.

#### 2. Экономический метод.

Экономические отношения между субъектом и объектом управления реализуются в форме свободно-договорных товарно-денежных отношений, предполагающих добровольное принятие управленческих и исполнительских функций на взаимовыгодной основе.

В деловом плане имеется возможность реализации интересов, по существу совпадающих для взаимодействующих сторон.

Основным достоинством данного метода является возможность стимулирования труда на основе большего удовлетворения материальных потребностей при условии эффективной общей деятельности организации.

Премииальные разовые выплаты, предоставление льгот и другие поощрения, позволяют кроме материальных потребностей, в какой-то мере удовлетворять и духовные потребности исполнителя (самореализация и социальное признание, сознание большей социальной значимости, удовлетворенность социальным общением и др.).

Недостатком данного метода является лишь одно обстоятельство — требуются дополнительные материальные затраты.

Однако при умелом использовании указанных выше достоинств данный недостаток может быть успешно компенсирован за счет роста производительности труда и его качества.

### 3. Социально-психологический метод.

При данном методе управления реализуются свободнодоговорные отношения субъекта и объекта управления, когда удовлетворение материальных потребностей не является основным предметом договора и не служит способом воздействия на исполнителя. Основой взаимоотношений являются деловая информация, индивидуальные беседы, убеждение и благожелательная критика.

Достоинство данного метода состоит в том, что включаются механизмы мотивации и стимулирования труда, не связанные напрямую с удовлетворением чисто материальных потребностей.

Интересы субъекта и объекта управления совпадают настолько, что в конечном положительном результате нуждаются как руководитель, так и подчиненные. Взаимоотношения между ними отражают рассмотренные в разделе I основные положения теории “Y”.

В качестве недостатка можно отметить, что полное пренебрежение материальными стимулами в долгосрочном плане может отрицательно сказаться на инициативе исполнителя, поскольку базовые потребности экономического плана не могут быть удовлетворены только душевными разговорами и использованием одного лишь энтузиазма исполнителя.

Кроме того, иногда оказываются труднопредсказуемыми конечные результаты, так как должная требовательность, необходимая для отдельных исполнителей, отсутствует.

В заключение подчеркнем, что достоинства и недостатки рассмотренных методов управления заметно проявляются лишь в долгосрочной перспективе.

Современный менеджмент идет по пути использования того метода, которого требует сложившаяся ситуация во внутренней и внешней среде организации. Эффективность используемого способа влияния на исполнителя определяется, с одной стороны, умением руководителя реализовывать достоинства метода, с другой, — индивидуально-психологическими особенностями исполнителя, его реакцией на принуждение, поощрительные действия, убеждения, критику и т. д.

## **Контрольные вопросы**

1. Что мы понимаем под принципами менеджмента?

2. Какова сущность принципа сочетания централизации и децентрализации в управлении?
3. В чем состоит содержательное отличие единоначалия от коллегиальности управления?
4. Какие основные методы управления используются в практике менеджмента?
5. Чем характеризуется экономический метод управления?
6. Каковы основные недостатки административно-командного метода управления?
7. В чем заключаются достоинства социально-психологического метода управления?
8. Какой из методов управления, на ваш взгляд, наиболее эффективно воздействует на исполнителя в плане стимулирования деятельности?
9. Чем определяется выбор метода эффективного воздействия на объект управления в процессе его деятельности?
10. Что нужно знать менеджеру для выбора предпочтительного метода управления в процессе организации деятельности трудового коллектива?

### **Тесты**

1. Горизонтальные связи в структуре управления организацией являются одноуровневыми и носят характер...
  - а) согласования;
  - б) взаимного подчинения;
  - в) доверия;
  - г) кооперации.
2. Какие из перечисленных методов управления человеческой деятельностью являются, на ваш взгляд, наиболее продуктивными?
  - а) организационно-административные;
  - б) экономические в сочетании с организационно-административными;
  - в) социально-психологические в сочетании с экономическими;
  - г) экономические.
3. Методы управления представляют собой способы...
  - а) использования ресурсов организации;
  - б) создания организаций и управления ими;
  - в) воздействия субъекта управления на объект управления для достижения поставленных целей;
  - г) использования знаний в области управления.
4. Что такое принцип управления?
  - а) руководящая идея деятельности;
  - б) правила управления организацией;
  - в) положения, определяющие формы и виды управления;
  - г) психологическая установка, в соответствии с которой осуществляется управление.
5. Что такое механизм управления?
  - а) совокупность методов управления в их комплексе и взаимосвязях;

- б) комплекс основных положений, определяющий функционирование систем управления;
- в) показатели контроля, оценки и стимулирования работы;
- г) совокупность рычагов воздействия управляющей системы на управляемую.

**6.** Какое из перечисленных действий вы отнесли бы к социально-психологическому методу управления?

- а) руководитель объявил выговор работнику за невыполнение своего распоряжения;
- б) изменен порядок работы и премирования за высокое качество ее выполнения;
- в) принято решение о строительстве заводского профилактория;
- г) введена автоматизированная система контроля использования рабочего времени.

**7.** В чем специфика административных методов управления?

- а) они являются специфической группой методов, использующихся на уровне с другими методами управления;
- б) это методы централизованного управления, от их использования зависит эффективность хозяйственной деятельности предприятия;
- в) это методы административной деятельности, опирающиеся на принуждение в противовес стимулированию;
- г) организационные методы управления не предполагают выбора исполнителем норм и способов деятельности.

### **Литература**

1. Исаев Р.А. Основы менеджмента: Учебник, — М.: Издательско & торговая корпорация «Дашков и К°», 2010. — 264 с.
2. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента / Н.И Кабушкин.—М., 2007. С. 93–112.
3. Семенов А. К. Основы менеджмента: Учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. — М.: ИТК “Дашков и К°”, 2007. С. 75–88.

### **Тема 7. Организационные структуры управления**

**В главе рассматриваются методологические принципы формирования организационных структур управления; факторы, определяющие конкретные формы управленческих структур; типовые организационные структуры с их достоинствами и недостатками.**

#### **7.1. Методологические принципы формирования структур управления**

Компонентами организационной структуры управления являются состав, соотношение, расположение и взаимосвязь отдельных подсистем организации. Создание такой структуры направлено прежде всего на распределение между отдельными подразделениями организации прав и ответственности по всем основным функциям управления.

В любой структуре управления выделяются:

— звенья управления (отделы, службы, управления, участки и т. д.);

— уровни управления (ступени, иерархическое распределение масштабов и направлений воздействия).

К звеньям относятся не только структурные подразделения, но и отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции либо какую-то их часть. К звеньям управления относят и менеджеров, регулирующих и координирующих деятельность нескольких структурных подразделений.

Под уровнем управления понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в иерархической системе управления. Менеджеры более высоких ступеней управления принимают решения своего масштаба и доводят требования в конкретной форме до нижестоящих звеньев.

Высший уровень управления организацией может быть представлен председателем совета директоров (наблюдательным советом), президентом, генеральным директором, председателем правления.

Эта группа управленческих работников обеспечивает интересы и потребности владельцев акций, вырабатывает политику организации и способствует ее практической реализации.

В связи с этим в высшем руководстве выделяют два уровня: полномочное управление и высшее руководство.

Руководители среднего уровня управления обеспечивают реализацию политики организации, разработанной на высшем уровне, и отвечают за доведение более детальных заданий до подразделений, организацию их выполнения и контроль.

Низший уровень управления представлен младшими начальниками. Это руководители, находящиеся в непосредственном контакте с простыми работниками (не руководителями), — чаще всего младшие менеджеры или мастера, отвечающие за доведение конкретных заданий до непосредственных исполнителей, планирование и организацию работы исполнителей и контроль их повседневной деятельности.

Характеристика состава и функций менеджеров на каждом из трех уровней управления зависит от размера и вида организации, ее отраслевых и территориальных особенностей, а также других факторов.

При формировании направлений и сфер деятельности организации прежде всего решается общая задача — разделение общей функции на составные элементы, объединенные по смыслу, логике, объему задач и особенностям деятельности. Данное разделение служит основой направленности работников на выполнение определенных видов работ, операций, процедур и т. д.

Работа распределяется между участниками трудового процесса по профессиональному признаку. От того, насколько полно и глубоко учтена требуемая квалификация исполнителей, будут зависеть как эффективность деятельности всей организации, так и личный трудовой вклад каждого члена коллектива.

Таким образом, разделение труда определяет основу организации управления и его сущность.

Существуют две основные формы разделения труда:

вертикальная форма — отделение работы по организации и координации действий исполнителей от непосредственных действий самих исполнителей на любом уровне управления;

горизонтальная форма — разделение труда на компоненты, или, другими словами, составляющие части общей деятельности организации.

Вертикальное разделение труда является следствием необходимости разделения всей работы, осуществляемой в организации, на составные части, отражающие специфику деятельности исполнителей на определенном уровне. Вертикальные связи — это связи подчинения в иерархической структуре управления.

На первом плане, естественно, должна стоять общая функция управления, суть которой заключается в централизованном координировании и интегрировании деятельности всех элементов организации. Содержание управленческой деятельности данного уровня заключается в определении круга обязанностей подчиненных нижестоящих уровней, планировании, организации и контроле деятельности всех структур и звеньев управления.

В такой работе всегда присутствуют два момента: интеллектуальный (подготовка и принятие решений) и волевой (организация их воплощения в жизнь). Второй момент в наших условиях представляется наиболее сложным, поскольку связан с большим разнообразием управленческих действий. Чтобы объединить усилия многих исполнителей и получить нужный конечный результат, необходимо реализовать несколько функций, которые классифицируются как по определенным объектам и направлениям управляющего воздействия, так и по этапам трудового процесса.

Вертикальное разделение труда в укрупненном плане осуществляется по следующим направлениям:

общее руководство — выработка и воплощение в жизнь главных, перспективных направлений деятельности организации;

технологическое руководство — разработка и внедрение прогрессивных технологий, рационализация производственных процессов, комплексная механизация и автоматизация производства;

экономическое руководство — организация и анализ экономической деятельности, внедрение методов оценки и обеспечение рентабельной работы организации;

оперативное управление — составление и доведение до отдельных коллективов и исполнителей оперативных планов, распределение исполнителей по рабочим местам, проведение инструктажа и организация систематического контроля за ходом производственного процесса;

управление персоналом — подбор, расстановка кадров, развитие трудовых ресурсов организации.

Горизонтальное разделение труда рассматривается как вид трудовых отношений, которые имеют согласовательный характер и являются, как правило, одноуровневыми; это, по существу, качественная и количественная дифференциация трудовой деятельности, обусловленная специализацией производства и исполнителей.

Обычно горизонтальное разделение труда производится по следующим признакам: функциональному (характер исполнительской деятельности), отраслевому (признаки и особенности производимой продукции в сфере производства товаров и услуг) и квалификационному (специализация и мастерство исполнителей).

## **7.2. Факторы, определяющие структуры и формы управления**

Под структурой аппарата управления понимают количество и состав звеньев и ступеней управления, их соподчиненность и взаимную связь. Структура аппарата управления активно воздействует на функционирование отдельных подразделений и фирмы в целом.

Структура аппарата управления определяется следующими факторами:

- характером производства товаров или услуг; составом (номенклатурой) производимой продукции, технологией изготовления, масштабом и типом изготавливаемой продукции, а также уровнем технической оснащенности;
- формой организации управления (линейно-функциональная, матричная);
- степенью соответствия структуры аппарата управления иерархической структуре производства;
- соотношением между централизованной и децентрализованной формами управления;
- соотношением между отраслевой и территориальной формами управления (по продукту или услуге, по региону);
- уровнем механизации и автоматизации управленческой деятельности, квалификацией работников, эффективностью их труда.

В иерархической структуре производства товаров или услуг различают две дополняющие друг друга подструктуры: организационную и производственную, характеризующие с разных сторон строение объекта управления — управляемой системы.

Организационная структура определяет состав и соотношение различных уровней производства, а также формы организации.

Под производственной структурой понимают состав и мощность производственных подразделений, их соотношение и формы взаимосвязи на каждой ступени (уровне) организации производства

Производственная структура предприятия включает в себя состав цехов и служб, их мощность, формы построения.

Она подразделяется:

- по видам структуры (технологическая, предметная, смешанная);
- по типу и масштабу производства (массовое, серийное, единичное).

На практике структуры управления производством, как и деятельностью всей организации, представляют собой достаточно сложную систему, включающую управление, отделы, службы, цеха, участки, специализированные подразделения и т. д.

В каждом конкретном случае структура определяется высшим органом управления и отражает в целом миссию организации.



Совокупность подобных отдельных взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие как единого целого, — это структура управления организацией или организационная структура управления.

Элементами структуры управления являются:

- работник управления (должностное лицо);
- орган управления;
- группа управления (коллектив работников управления, у которых есть общий руководитель, но нет подчиненных).

Практика производственной и коммерческой деятельности предприятий, предпринимательских организаций выявила наиболее устойчивые типы и формы структуры управления: линейную, функциональную, линейно-функциональную, матричную и дивизиональную.

### 1. Линейная организационная структура.

Это одна из простейших организационных структур управления.

Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками (рис. 2).



**Рис. 2.** Линейная структура управления предприятием

Как видно из рисунка, при линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого проходят все команды управления; в полной мере реализуется принцип единоначалия.

Линейная структура управления является наиболее простой, логически стройной, формально определенной структурой. Однако вместе с достоинствами (преимуществами) она имеет и свои недостатки.

Основные преимущества: единство и четкость распорядительства; согласованность действий исполнителей; простота управления (один канал связи); четко выраженная ответственность; оперативность в принятии решений.

Очевидные недостатки: высокие требования к руководителю (всесторонняя подготовленность, обеспечивающая эффективное управление по всем функциям); перегрузка менеджера информацией (поток документов, отчетность, техническая документация); отсутствие отдельных звеньев по планированию и подготовке управленческих решений.

Указанные недостатки способствовали переходу к более сложным структурам управления.

## 2. Функциональная организационная структура управления.

В данной структуре управления связи между звеньями и уровнями осуществляются по линии движения информации и управленческих решений строго по функциям управления.

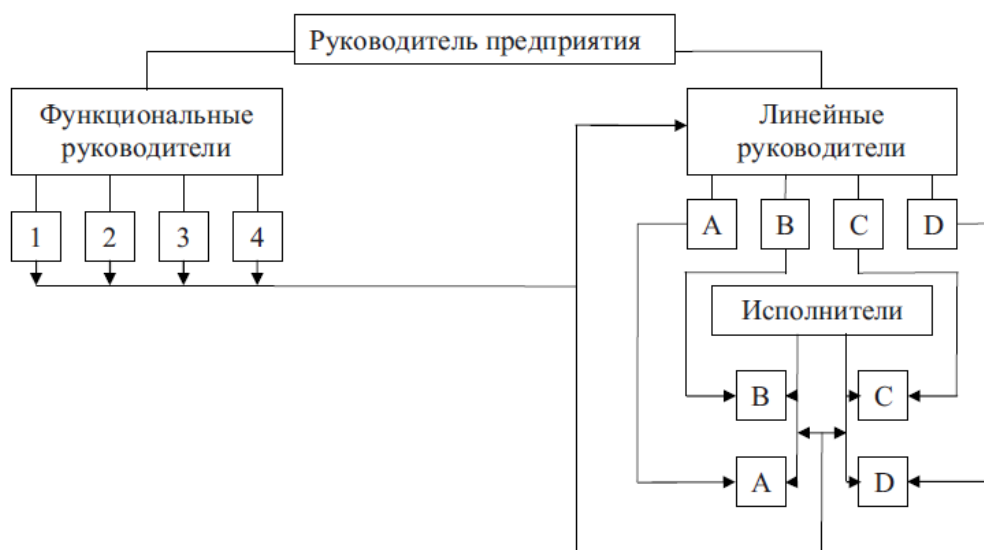
Это значит, что управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализирующихся на выполнении конкретных видов работ, руководство которыми возлагается на специалистов, наиболее компетентных в определенных видах деятельности. К таким видам деятельности относятся, например, планирование (плановый отдел), сбыт готовой продукции (отдел маркетинга), финансирование (финансовый отдел), расчет заработной платы и затрат на хозяйственные нужды (бухгалтерия) и т. д.

Таким образом, речь идет о разделении управления, начиная со среднего уровня, по функциональным признакам. Вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться в планировании, технологии производства и сбыта продукции, заниматься комплектованием, оплатой труда работников и т. д., появляется штат специалистов, имеющих высокую компетенцию в своей области и отвечающих лишь за общую организацию определенного направления деятельности.

Такая функциональная специализация аппарата управления значительно повышает результативность деятельности организации в целом.

Схема функциональной структуры управления может быть представлена в виде рис. 3.

Преимущества функциональной структуры управления сводятся к следующему: высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций, обеспечивает более качественный конечный результат деятельности организации; освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов позволяет сосредоточить их внимание на решении главных задач; исключаются дублирование и параллелизм в выполнении отдельных управленческих функций; уменьшается потребность в специалистах широкого профиля.



**Рис. 3.** Функциональная структура управления

Недостатками функциональной системы являются: необходимость поддержания постоянной взаимосвязи между различными функциональными службами; тенденции чрезмерной централизации и сужения прав линейного руководителя; длительное согласование отдельных управленческих решений; слабая, заторможенная реакция на изменения внутренней и внешней среды в силу опосредованного участия в организации деятельности исполнителей.

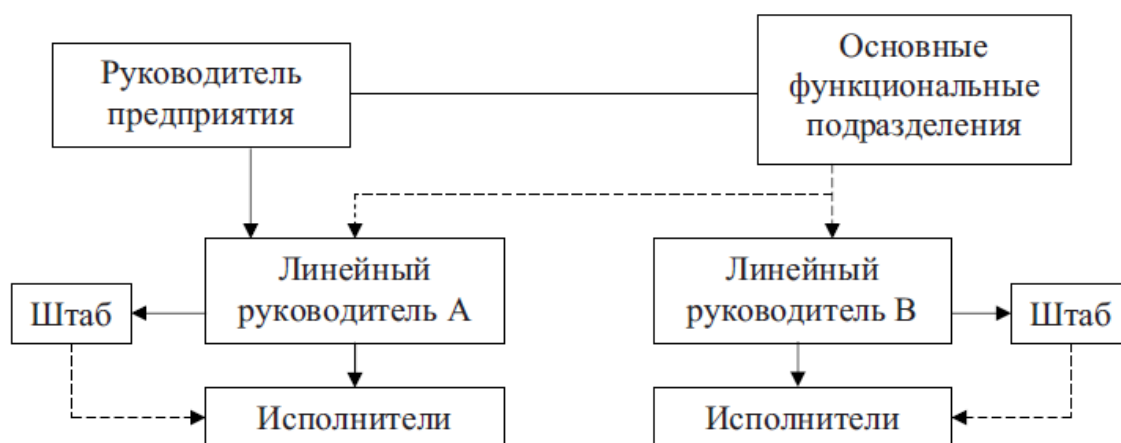
3. Линейно-функциональная (штабная) организационная структура управления.

С целью устранения недостатков как линейной, так и функциональной структуры и использования основных преимуществ, на практике часто реализуется смешанная — линейно-функциональная (штабная) структура управления.

Данная организационная структура управления включает в себя специально созданные при линейных руководителях подразделения (отделы, службы), которые не обладают правом принятия решений и общего руководства каким-либо нижестоящим подразделением.

Главная задача функциональных (штабных) подразделений состоит в оказании помощи линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления. К штабным подразделениям, как правило, относятся: экономический отдел, отдел сбыта продукции (маркетинговый отдел), бухгалтерия, отдел кадров и т. д.

Схема линейно-функциональной структуры управления представлена на рис. 4.



**Рис. 4.** Линейно-функциональная структура управления

Функциональные руководители на практике оказывают так называемое безвластное (техническое) влияние на исполнителей (на схеме обозначенное пунктирной линией), которое ограничивается разработкой различных инструкций и периодическим контролем деятельности.

Следует отметить, что подобная смешанная структура всетаки не устраняет определенных недостатков линейной и функциональной схем, связанных с подготовкой управленческих решений, ответственностью за их реализацию и непосредственной организацией работы исполнителей на сложном, многофункциональном производстве.

#### 4. Матричная и дивизиональная структура управления.

Для матричной структуры характерным является управление, построенное на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны — непосредственному руководителю функциональной службы, с другой — руководителю проекта (целевой программы).

Такая структура вовлекает руководителей смежных уровней и отдельных специалистов в среду активной творческой деятельности по совершенствованию производства, позволяет снизить расходы на отработку опытных образцов, экономно расходовать материальные, технические и трудовые ресурсы, повысить личную ответственность руководителей за комплексную отработку всех вопросов по решению поставленной задачи.

5. Дивизиональная организационная структура обычно используется при необходимости возложения ответственности за выполнение всех функций управления на руководителей филиалов, отделений, обособленных от общей организации спецификой выпускаемой продукции или региональными ограничениями.

Такая структура управления представляет собой соединение рассмотренных выше структур с присущими им недостатками, однако при особых обстоятельствах только подобным образом решается общая задача, поставленная перед организацией.

### Контрольные вопросы

1. Что понимается под звеньями и уровнями управления?
2. Какие формы разделения труда реализуются в процессе организации управления?
3. Что понимается под структурой аппарата управления?
4. Какими факторами определяется организационная структура управления?
5. Что представляет собой линейная организационная структура управления предприятием и каковы ее преимущества и недостатки?
6. В чем отличие функциональной организационной структуры управления от линейной? Каковы ее преимущества и недостатки?
7. Что является наиболее характерным признаком матричной организационной структуры управления предприятием?
8. В каких случаях используется дивизиональная организационная структура управления?
9. Какие задачи решаются в процессе проектирования организационных структур управления?

### Тесты

1. В чем, по вашему мнению, заключается достоинство централизованных структур управления?
  - а) большее стимулирование инициативных исполнителей;
  - б) усиление контроля за деятельностью исполнителей;
  - в) возможность совершенствования управления крупными организациями;
  - г) экономия средств, расходуемых на управление.
2. Какой тип структуры системы управления позволяет наилучшим образом сочетать качество управленческого решения и ответственность за его принятие?
  - а) линейная структура;
  - б) функциональная структура;
  - в) проектно-матричная структура;
  - г) объективно-матричная структура.
3. Чем характеризуется организационная структура управления?
  - а) распределением целей и задач управления между подразделениями и работниками организации;
  - б) формой горизонтальных и вертикальных связей между управленческими структурами;
  - в) формой разделения функций по принятию и реализации управленческих решений.
4. Каковы, на ваш взгляд, основные преимущества линейной организационной структуры управления?
  - а) высокие требования к руководителю определенного подразделения;
  - б) концентрация всей власти в верхнем звене управления;
  - в) единство и четкость распорядительства, обязанностей и ответственности;
  - г) отсутствие второстепенных звеньев по управлению деятельностью исполнителей.

## Литература

1. Исаев Р.А. Основы менеджмента: Учебник, — М.: Издательско & торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2010. — 264 с.
2. Семенов А. К. Основы менеджмента: Учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. — М.: ИТК “Дашков и К<sup>о</sup>”, 2007. С. 220–287.
3. Веснин В. Р. Менеджмент: Учебник / В. Р. Веснин. — М.: Велби, 2004. С. 252–278.
4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента / Н.И. Кабушкин. — М., 2007. С. 45–64.

### Тема 8. Управленческие решения: основные особенности их разработки и принятия

**В главе рассмотрена сущность методологических основ разработки и принятия управленческих решений; изложены требования к анализу возможных вариантов основных методов принятия управленческих решений.**

#### 8.1. Сущность управленческих решений и их разновидности

Менеджмент как теория и практика управления человеческой деятельностью предполагает, что действия исполнителей всегда изначально определены руководителем на основе принятого им решения.

Процесс подготовки, принятия и исполнения управленческих решений по сути и есть процесс управления, в котором функция планирования рассматривается как подготовка и принятие решения, тогда как остальные функции объединены в процесс исполнения.

Управленческое решение по своему существу и содержанию является побуждением к началу (в том числе к изменению характера или направленности) профессиональной деятельности по достижению определенных целей и решению конкретных задач.

Принятие решений — составная часть любой управленческой функции.

Управленческое решение имеет социально-экономическую природу. Оно связано с деятельностью человека, руководящего другими людьми и использующего при этом все свои способности, умение, знания и навыки.

В зависимости от целей и методов разработки различают следующие основные разновидности управленческих решений:

— *по масштабам объекта* — глобальные (охватывающие все звенья управляемой системы), локальные (адресованные определенному звену или подразделению);

— *по характеру целей* — стратегические (определяющие генеральные задачи), тактические (сфера частных задач, направленных на осуществление ранее выработанной стратегии), оперативные (направленные на осуществление первоочередных задач);

— *по периоду осуществления* — перспективные, или долгосрочные (рассчитанные на длительный период), текущие или среднесрочные

(являющиеся частью, детализацией и уточнением перспективных), регулировочные, или краткосрочные (направленные на обеспечение выполнения текущих и перспективных решений);

— *в зависимости от круга проблем, которые рассматриваются в решении,*

— комплексные (связанные с изменением многих сторон деятельности управляемого объекта), частные, или тематические (относящиеся к одной из сторон деятельности управляемого объекта);

— *по функциональному назначению* — организационные; регулирующие (в определенных ситуациях предписывающие те или иные действия, отраженные в правилах, распорядках, графиках, нормах, нормативах и т. д.); контролирующие (оценивающие результаты тех или иных действий исполнителей); координирующие (имеющие оперативный характер, например, распределение текущей работы среди исполнителей);

— *по степени самостоятельности* — инициативные (принимаемые менеджерами под воздействием складывающихся или сложившихся обстоятельств) и предписанные (обычно конкретизирующие поступающие “сверху” указания);

— *по методам обоснования* — формализуемые (при их обосновании широко используются математические методы), неформализуемые (обосновываемые главным образом эвристическими методами);

— *по условиям, в которых принимаются решения,* — принимаемые в условиях определенности (как правило, хорошо структурированные); принимаемые в условиях риска, относящиеся к разряду вероятностных, решения, принимаемые в условиях неопределенности, относящиеся к разряду поисковых (часто связанные с качественными скачками в развитии производства);

— *по способу воздействия на управляемый объект* — прямые директивные (доводящиеся до исполнителей в виде приказа, распоряжения, обязательного для выполнения), косвенного воздействия (на основе использования средств стимулирования повышения эффективности производства);

— *по форме принятия* — единоличные, коллегиальные (принимаемые на основе обсуждения проблемы со специалистами, “мозгового штурма”, поиска оптимального варианта с учетом многих предложенных идей), коллективные.

## **8.2. Основные требования к принимаемым решениям**

Основой эффективности системы управления является качество управленческого решения — совокупность параметров, обеспечивающих реальность его выполнения.

Для успешного выполнения своей роли управленческие решения должны удовлетворять ряду общих требований. Основные из них:

— высокая эффективность процесса проработки самого решения и достигаемого результата;

— своевременность цели, ситуации и момента принятия решения;

- оптимальность как наилучший вариант обоснованных действий в данной ситуации;
- полномочность субъекта, принимающего решения, по должностным обязанностям;
- законность действий как соответствие действующим правовым нормам и установленным правилам.

К параметрам качества управленческого решения относятся:

- простота, лаконичность, ясность, логическая последовательность;
- степень риска вложения инвестиций;
- вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков;
- степень адекватности (или степень точности прогноза, коэффициент аппроксимации) теоретической модели фактическим данным, на основании которых она разработана;
- минимальная допустимая эффективность (полезный эффект), ради которой стоит приниматься за решение проблемы.

Высокое качество решения достигается тщательным анализом возможных его вариантов по следующим признакам:

- стадия жизненного цикла товара;
- функции управления (плановые, организационные, учетные, контрольные, мотивационные, регулирующие, координирующие решения);
- сфера действия (экономические, технические и другие решения);
- цель (коммерческие и некоммерческие решения);
- ранг управления (верхний, средний, низший);
- масштабность (комплексные и частные решения);
- продолжительность действия (стратегические, тактические, оперативные решения);
- причины возникновения (плановые или программные, ситуационные, инициативные решения);
- объекты воздействия (внешние и внутренние);
- методы формализации (текстовые, графические, математические);
- формы отражения (план, программа, приказ, распоряжение, указание, просьба);
- сложность (стандартные и нестандартные решения);
- способ передачи (вербальный, письменный, электронный).

Постоянно нарастающая конкуренция объективно вынуждает каждого предпринимателя (инвестора) повышать качество и эффективность управленческих решений. Поэтому в настоящее время наблюдается тенденция увеличения количества учитываемых условий и факторов (обеспечивающих многовариантность сопоставимых альтернативных решений) на основе автоматизации процессов системы управления.

Последовательность подготовки и принятия управленческого решения в общем случае выглядит как процесс перехода от осознания факта наличия проблемы через ее формулировку и целеполагание к разработке, анализу и



оценке возможных вариантов при помощи логических и математических методов.

### **8.3. Методы принятия управленческих решений**

Управленческое решение как специфический вид деятельности человека в процессе управления представляет собой последовательность проведения определенных операций. Это разработка вариантов действий, сознательный выбор из имеющихся вариантов одного варианта, его принятие (утверждение) и осуществление. Решение является сочетанием интеллектуальной деятельности в управляющей системе с организационно-практическим опытом руководителя.

Каждое новое решение в управлении возникает на основе ранее принятого решения, действия по которому либо завершились, либо вошли в противоречие с изменениями во внешней среде.

Классическая технология управления рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из трех основных стадий: подготовки, принятия и реализации решения. Каждый из перечисленных этапов состоит из ряда целевых операций. На стадии подготовки управленческого решения проводится экономический анализ ситуации на микро- и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формулируются проблемы, требующие решения.

Для удобства планирования и оценки общий процесс принятия и реализации решений должен осуществляться по следующей схеме: выявление управленческой проблемы \_ замысел (идея, концепция) решения \_ сбор информации \_ анализ и диагноз ситуации \_ прогноз \_ постановка задач \_ разработка альтернативных вариантов решения \_ оценка альтернатив \_ выбор оптимального варианта решения \_ экономическое обоснование выбранного решения \_ реализация решения \_ контроль выполнения решения (выявление отклонений) \_ оценка последствий реализации (предполагает обратную связь) \_ корректировка решения (при необходимости).

Целью управленческой деятельности является нахождение таких форм, методов, средств и инструментов воздействия, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных обстоятельствах.

Среди возможных методов принятия управленческих решений акта мыслительной деятельности, различают единоличный и коллегиальный.

В условиях *единоличного принятия решений* власть по всем вопросам управления в организации принадлежит ее руководителю. Единоличное принятие решений обеспечивает оперативность управления, повышает персональную ответственность руководителей за принятые решения.

*Коллегиальный метод* принятия решений может иметь три разновидности, основанные на соответствующей проработке и анализе возможных вариантов, включая мнение экспертов.

*Консенсусный метод* считается наиболее приемлемым во всех ситуациях, если есть время и возможность достижения консенсуса.

*Компромиссный метод* считается удовлетворительным, однако он не является оперативным и не дает гарантии высокой эффективности.

Метод голосования признается в менеджменте наихудшим, особенно при наличии голосов “против”, поскольку несогласное меньшинство не будет прилагать усилий для выполнения принятого решения. Кроме того, результаты голосования, как правило, зависят от процедуры голосования, возможного давления заинтересованных лиц и т. д. Метод голосования вольно или невольно уводит от ответственности руководителя, который использует свое право, в случае необходимости, сказать: “Это вы так решили.”

Поэтому на практике данный метод применяется лишь для выяснения мнений по вариантам возможных решений. В отдельных случаях, особенно без экспертных заключений, голосование не означает получение гарантии правильности решения и требует от руководителя собственного мнения, которое должно быть решающим, так как ответственность за принятое решение лежит именно на нем.

У руководителя, кроме того, должно быть право предложить коллективу пересмотреть принятое голосованием решение, особенно при выявлении дополнительных факторов влияния на процесс его реализации. Конечно, в этом случае нужны тактичность и уважение мнения каждого из присутствующих.

В заключение следует подчеркнуть, что каждый руководитель должен помнить не только и не столько о своей ответственности за принятые неправильные решения, но и предвидеть все негативные последствия реализации подобных действий.

### **Контрольные вопросы**

1. Что вы понимаете под управленческим решением по определению?
2. Чем отличаются решения, принимаемые в условиях неопределенности и риска?
3. Каковы классификация и сущность методов принятия управленческих решений?
4. В чем заключается индивидуальность стилей принятия решений руководителем?
5. Какие стадии процесса подготовки и принятия управленческих решений вы знаете?
6. В чем состоит проблема эффективности реализации управленческого решения?
7. Чем вызвана необходимость контроля полноты реализации управленческого решения?
8. Каковы основные требования, предъявляемые к управленческим решениям?
9. В чем состоит проблема ответственности за решения, принятые методом голосования?
10. Каковы основные особенности консенсусного метода принятия решений?

### **Тесты**

1. В теории менеджмента решение, не зависящее от прошлого опыта, а основанное на объективном аналитическом процессе, является...
  - а) рациональным;
  - б) аналитическим;
  - в) интуитивным;
  - г) основанным на суждении.
2. Заключительным этапом подготовки управленческого решения является...
  - а) постановка задачи;
  - б) уяснение проблемы;
  - в) разработка вариантов решения;
  - г) выбор оптимального варианта решения.
3. Обязательным следствием этапа проверки выполнения управленческого решения должен быть процесс, связанный с...
  - а) организацией выполнения решения;
  - б) проведением корректировки деятельности организации;
  - в) планированием реализации решения на будущий период;
  - г) планированием будущего управленческого решения.
4. Что такое качество управленческого решения?
  - а) это полнота факторов функционирования и развития производства, которое отражает управленческое решение;
  - б) это соответствие решения потребностям производства;
  - в) это совокупность свойств управленческого решения, отражающих его необходимость, своевременность, целенаправленность и т. д.;
  - г) это тождественность решения целям управления.

### **Литература**

1. Исаев Р.А. Основы менеджмента: Учебник, — М.: Издательско & торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2010. — 264 с.
2. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента/Н.И.Кабушкин.—М.,2007. С.193–214.
3. Щегорцов В. А. Менеджмент / В. А. Щегорцов, В. А. Таран. — М.: ЮНИТИ, 2005. С. 259–286.
4. Семенов А. К. Основы менеджмента: Учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. — М.: ИТК “Дашков и К<sup>о</sup>”, 2007. С. 143–154.
5. Кошелев А. Н. Основы менеджмента: Учебник / А. Н. Кошелев, Н. Н. Иванникова. — М.: Экзамен, 2007. С. 274–347.
6. Веснин В. Р. Менеджмент: Учебник / В. Р. Веснин. — М.:Велби, 2004. С. 279–296.

## **Модуль III. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

### **Тема 9. Трудовая деятельность — основная форма проявления индивидуальности личности**

**Тема посвящена необходимости учета индивидуальных  
отличительных особенностей каждого человека как субъекта или объекта**

**управления, а также рассмотрению факторов, формирующих человека как личность.**

### **9.1. Человек как субъект и объект управления в социально-экономической системе**

Главными особенностями человека в управляемой социально-экономической системе являются его свойства разумного, биологически совершенного существа, остро реагирующего на влияние окружающей действительности.

В менеджменте как науке управления человеческой деятельностью нельзя не учитывать факторы, связанные с природой человека. В управлении человеческой деятельностью очень важно, насколько объективно и полно руководитель оценивает способности исполнителя. Что можно поручать, а что нельзя, по причине отсутствия гарантии исполнения, в силу неспособности человека сделать это?

На вопрос “А разве нельзя научить?” трудно ответить однозначно без знания некоторых положений современной прикладной психологии.

Суть вопроса и ответа заключается в том, насколько проявляется в человеке наследственность в социальном плане, в способностях (задатках), в поведении и в действиях по отношению к себе, к людям, к собственности и к труду.

Как изменяется соотношение между наследственными свойствами, заложенными природой, т. е. генетическими, и приобретенными в процессе человеческого общения под влиянием социальных факторов (обучения, воспитания, общения, труда, отдыха)?

Следует подчеркнуть, что вопрос о соотношении биологического и социального в человеке имеет для менеджмента не только теоретическое, но, главным образом, практическое значение, поскольку от его решения, в конечном счете зависит подход руководителя к выбору средств и методов воздействия на подчиненного при выполнении последним конкретных видов трудовой деятельности.

Одни ученые доказывают, что в основе формирования личности лежат преимущественно наследственные факторы, а социальная среда лишь создает условия для их реализации и воплощения в конкретном индивиде. Другие, которых становится все меньше и меньше, продолжают считать, что главным фактором в формировании свойств личности выступает социальная среда. По их мнению, именно под влиянием общения в семье, школе, в трудовом коллективе на протяжении всей жизни у человека формируются отличительные, присущие лишь ему, свойства.

Практика менеджмента, естественно, не может игнорировать роль как наследственных, так и социальных факторов, поскольку у руководителя должна быть определенная собственная точка зрения.

Так, если руководитель примет за основу одно из двух изложенных положений, значит, в своей деятельности он неизбежно выберет на определенные методы организации трудовой деятельности подчиненных

(исполнителей его решений, указаний, просьб), формы и средства воздействия в направлении обеспечения большей производительности или повышения качества труда.

В связи с этим весьма важно рассмотреть основные особенности формирования человека как личности и оценки его способностей в индивидуально-психологическом плане как объекта (или субъекта) управления.

Заметим, что на основе опыта руководящей деятельности и научных положениях современной социологии и психологии многие авторы в большей степени склонны к теории преобладающего влияния наследственных факторов в формировании личности.

Однако, несмотря на это, в процессе изучения материала данного раздела читателю, как будущему или уже состоявшемуся менеджеру предоставляется возможность не только понять сущность психических явлений, формирующих человека как личность, оценить особенности поведения и потенциал реализованных и не реализованных способностей к той или другой трудовой деятельности, но и самому сделать вывод о том, какую роль играют генетическая индивидуальность и социальные факторы в мотивах деятельности, возможностях получить нужный результат труда.

Одним из более того, менеджеру важно понять и то, какими характеристиками (свойствами) он обладает сам как субъект управления; в каких сферах деятельности его потенциал как руководителя может быть реализован наилучшим образом; как познать не только исполнителя, но и себя, выявить те особенности, которые должны быть учтены в управленческой деятельности.

Понимание людей, каждого из них, как и самого себя, должно быть основано на знаниях особенностей формирования индивидуально-психологических характеристик личности.

Специалистами высказывается совершенно справедливая мысль о том, что настала пора определенно ответить на вопрос: “Какое воздействие на человека при формировании его как личности оказывают факторы социального и наследственного характера?”

Видимо, следует согласиться с тем, что человек как личность формируется в основном на генетической базе, проявляя все особенности поведения, обусловленные врожденными свойствами. Воспитание в социальной среде, а, следовательно, и проявление свойств личности, при этом выступает в форме осознания и вынужденной коррекции собственных действий и поведения, диктуемых внутренними побуждениями.

Исходя из научных основ природы человека и существенной роли наследственных факторов в формировании его как личности следует подчеркнуть важность для менеджмента признания следующих положений:

- люди по своей природе наделены разными способностями, это и есть социальный потенциал всестороннего развития каждой личности, а, следовательно, и человеческой формации в целом;
- люди по своим духовным и материальным потребностям,

формируемым внутренними побуждениями, в силу особенности влияния генетических и социальных факторов не одинаковы;

- воспитание не является инструментом переформирования личности; оно лишь отражает степень осознания личностью необходимости коррекции собственного поведения и действий под влиянием социальной среды;
- инстинкт как реакция живого организма на воздействие окружающей среды, основанная на структуре нервной системы, имеет преобладающее значение по сравнению с разумом; разумная коррекция инстинктов — главное в проявлении познания человеком самого себя;
- носителем материальных и духовных ценностей является каждый человек, выступающий как личность, вне зависимости от его экономического положения; мерой же содержательности материального и духовного богатства индивида как личности является его социальная значимость как реализация генетически обусловленных свойств (активность, эмоциональность, интеллект).

Конечно, нельзя исключить отдельные ситуации, когда сугубо практическая сторона превалирует в деятельности субъекта управления и ему, казалось бы, нет дела до природы людей и проявления ими своих особенностей. Однако это лишь поверхностное суждение, отражающее желание не думать о роли биологических и социальных факторов в производительной деятельности.

Социальная сущность человека не может не влиять на результаты его деятельности в составе коллектива. Каждый из его членов в процессе своей деятельности проявляет свои особенности поведения и действий как личности. Справедливо полагать, что без рассмотрения природы подобных особенностей, познания их сути и учета в практике управления нельзя рассчитывать на успех в конкретной деятельности по решению любой экономической задачи. Зная особенности реакции на управляющее воздействие, всегда можно выбрать наиболее приемлемый в каждом конкретном случае способ, дающий желаемый результат.

Как показывает практика, основной причиной слабой эффективности функционирования и развития любых предпринимательских образований, а порой и прекращения их существования является неумение менеджеров работать с людьми, неспособность эффективно использовать потенциал каждой личности, как объекта управления.

## **9.2. Личность, ее структура и индивидуальные особенности**

В обиходе общения и взаимоотношениях между людьми часто используются такие определения как “индивид” и “личность”.

В отличие от единичного животного, которое именуют “особь”, человек со дня его рождения представляется в кругу себе подобных как “индивид”. Данным определением подчеркивается единичность особого природного существа, представителя вида *Homo sapiens* (Человек разумный) как носителя индивидуально-своеобразных черт, присущих только ему в любом их проявлении.

Понятие “личность”, в отличие от определения индивида, несет в себе описание особенностей человека именно в социальном плане, т. е. в системе отношений, которые складываются между людьми, особенно в трудовой деятельности.

Чтобы узнать, что представляет собой человек мало определить физиологические особенности, отличающие его как индивида от других; важно понять, какое место он занимает в социальной среде: активен ли он в трудовой деятельности и поведении, лидирует ли он или остается в тени более ярких личностей; настойчив ли он в достижении цели, каков уровень его впечатлительности, эмоциональности, интеллекта и т. д., каковы мотивы, ради которых он действует, каковы его взгляды, мнения, интересы, вкусы, убеждения, увлечения, каковы его умения, навыки и какова, наконец, его способность понимать, воспринимать, изменять или приобретать что-то.

Все это, в отличие от физических признаков индивида, таких как рост, вес, голос, почерк, походка, мимика, не может быть выявлено визуально. Особенности личности могут быть выявлены и изучены лишь в процессе психологического анализа социального общения.

Итак, личность — это индивид, рассматриваемый в социальном плане, в общении среди людей, т. е. как субъект социальных отношений и сознательной деятельности, проявляющий в чувствах, мыслях, поведении и действиях свои индивидуальные особенности духовного свойства.

Динамическая функциональная структура личности включает в себя четыре взаимосвязанные и взаимообусловленные подструктуры.

1. Направленность личности объединяет проявляющиеся черты личности, отражающие такие особенности как влечения, желания, интересы, склонности, идеалы, убеждения, мировоззрение.

Генетическая основа формирования направленности личности заключена в особой предрасположенности каждого индивида к вырабатываемым в социальной среде в процессе общения (обучение, воспитание, труд, увлечения) совокупности черт, составляющих отличительные особенности в его целенаправленной деятельности и поведении.

2. Жизненный и трудовой опыт человека как личности включает в себя приобретенные в процессе обучения и трудовой деятельности знания, навыки, привычки, суть, содержание и уровень которых в значительной степени предопределяется как биологическими свойствами индивида (т. е. наследственностью), так и условиями социальной среды, в которой формируется личность.

3. Особенности психических процессов представляются подструктурой, объединяющей индивидуальные особенности психических процессов или психических функций, понимаемых как реализация психических явлений, таких как: ощущение, восприятие, отражение, память, мышление, речь, эмоции, чувства, воля.

Формирование человека как личности в процессе восприятия окружающих действительности происходит как раз посредством протекания

психических процессов, отражающей в своей основе природные (наследственные) индивидуальные особенности нервной системы, как носителя психических явлений.

4. Биологические и психические свойства объединяют как физические, возрастные, половые отличия индивида, так и заметные особенности, проявляющиеся в его поведении и действиях (активность, эмоциональность, характер, способности, интеллект).

Среди основных свойств личности, выступающих в форме индивидуально-психологических характеристик, определяющих поведение и действия человека в социальной среде, особенно в трудовой деятельности, различают:

- темперамент — устойчивое выражение видимых особенностей проявления активности и эмоциональности в поведении и действиях человека;
- характер и направленность — индивидуальные особенности устремлений и поведения человека, в которых отражается его отношение к себе, к людям, к собственности и к труду;
- способности — заметно выраженные особенности личности, являющиеся условием выполнения той или иной продуктивной деятельности.

### **Контрольные вопросы**

1. Какие факторы, связанные с природой человека, должны учитываться в науке и практике управления?
2. В чем суть основных положений, особенностей формирования личности как субъекта и объекта управления?
3. Какие психические явления составляют генетическую основу формирования личности?
4. Что мы понимаем под термином “личность”? Являются ли определения “личность” и “индивид” синонимами?

### **Тесты**

1. Способности личности — это...
  - а) психологическая предрасположенность к определенному поведению;
  - б) степень овладения предметом деятельности и умение добиваться результата;
  - в) совокупность свойств личности в индивидуальном их проявлении, от которых зависит приобретение знаний, умений и навыков;
  - г) потенциальная возможность освоения определенных знаний и умений в процессе обучения и трудовой деятельности.
2. Какой из перечисленных ниже признаков поведения и действий в наибольшей степени отличает конкретную личность как объект управления от окружающих людей?
  - а) высокий уровень профессиональной компетенции;
  - б) проявление воспитанности и культуры поведения;
  - в) психологические особенности отношения к окружающей действительности;
  - г) проявление инициативы и творчества в трудовой деятельности.



## Литература

1. Щегорцов В. А. Менеджмент / В. А. Щегорцов, В. А. Таран. — М.: ЮНИТИ, 2005. С. 288–309.
2. Морозов А.В. Деловая психология / А.В.Морозов. — СПб.,2000. С. 99–210.
3. Карпов А.В. Психология менеджмента / А.В.Карпов. — М.:Гардарики, 2006.
4. Волкогонова О.Д. Управленческая психология: Учебник /О.Д. Волкогонова, А. Т. Зуб. — М.: Форум, 2007. С. 12–26.
5. Михайлов Я. В. Эффективный менеджмент / Я. В. Михайлов. — М., 2001. С. 174–186.

### **Тема 10. Межличностное деловое сотрудничество в коллективе**

**Тема посвящена рассмотрению особенностей межличностного делового сотрудничества; принципов формирования эффективных технологий межличностного общения в системе менеджмента; конкретным рекомендациям по организации взаимодействия, обеспечивающего успешное решение поставленных задач.**

#### **10.1. Формы и особенности совместной трудовой деятельности**

В практике менеджмента, как отмечалось ранее, особое значение придается организации эффективной деятельности коллектива на базе тесного делового общения.

Совместная деятельность людей в коллективе и коллективов может осуществляться с разными целями и на разной основе.

Условно различают следующие формы совместной деятельности, наиболее характерные по проявлению в коллективе индивидуально-психологических особенностей каждой личности: взаимодействие, сотрудничество, соперничество и соучастие.

Взаимодействие — проявление совокупности приемов и методов сосредоточения усилий коллектива (или коллективов) при совместном выполнении одной или ряда конкретных задач, составляющих основу общих интересов. Взаимодействие предусматривает тесное согласование между руководителем и исполнителями всех этапов организационной и производственной деятельности по временным, количественным и качественным показателям (характеристикам), обеспечивающее достижение поставленных целей.

Сотрудничество представляет собой ярко выраженную форму координации усилий исполнителей, обеспечивающей на основе осознанного стремления к взаимной помощи друг другу (как коллективов, так и индивидов) наилучшее выполнение задачи, составляющей главное содержание совместной деятельности. Характерными признаками сотрудничества являются заметные проявления между людьми более тесных взаимных деловых отношений, дополняющих служебные обязанности чувством общей неформальной ответственности за порученное дело и удовлетворения самим

процессом совместной деятельности. Такие отношения возникают на базе общих интересов, склонностей, увлечений, опыта длительной совместной работы и осознания потребности и полезности взаимной помощи, а также четкого исполнения обязанностей как между равными в должностном положении людьми, так и между начальником и подчиненным.

Соперничество представляет собой проявление повышенной заинтересованности каждого участника в достижении собственного максимального успеха на фоне совместной деятельности по выполнению производственных или творческих задач.

В хорошем проявлении подобное состязательство принимает форму гласного соревнования с присущими ему элементами открытого обсуждения как самих процессов, так и результатов деятельности в интересах всех сторон. При отсутствии взаимной заинтересованности соперничество приобретает форму конкуренции, характеризующейся чувством ревностного, завистливого, а порой и недоброго отношения к успехам другой стороны и желанием превзойти достигнутые ею результаты любыми средствами.

Соучастие как форма совместной деятельности характеризуется обязательным наличием самостоятельного (частного) интереса у всех лиц, занятых в решении поставленной цели.

Наиболее распространенной и многоплановой формой совместной деятельности является сотрудничество. При определенных условиях как взаимодействие, так и соучастие (и даже соперничество) содержат в себе элементы деятельности, представляющей собой взаимовыгодное сотрудничество.

Сотрудничество как форма совместной деятельности в наибольшей степени связано с понятием “коллектив”. Именно коллективу присущи и общая цель, и взаимозависимость, и взаимная ответственность сотрудничающих членов, и общественная полезность их деятельности.

При сотрудничестве между людьми в зависимости от положения и определенных обстоятельств устанавливаются взаимные обязательства, ориентируясь на которые, каждый участник сосредоточивает свои усилия на конкретном направлении, надеясь и рассчитывая, что другие безупречно следуют этому принципу. Подобная форма совместной деятельности полностью реализуется там, где имеет место благоприятный психологический климат, создана обстановка поощрения инициативы и самостоятельности, отсутствуют проявления элементов грубости, зазнайства и неуважения к личности, где каждый из участников небезразличен к собственному успеху как составной части общего результата.

По своему положению участники совместной деятельности могут выступать не только как равные партнеры, но и как начальники и подчиненные, или как старшие и младшие по должности. Следует подчеркнуть прежде всего необходимость выполнения каждым из участников предписанных ему функциональных служебных обязанностей. Однако формально выполнять обязанности можно и при отсутствии, например, уважения друг к другу, к начальнику или подчиненному, при отсутствии

личной заинтересованности в общем положительном конечном результате и т. д. Все это имеет тесную связь с индивидуальными особенностями каждой личности и общим психологическим климатом в рассматриваемом трудовом коллективе.

Каждый член коллектива в общем случае заинтересован в тесном сотрудничестве, однако реализовать его оказывается не всегда просто. Причиной этому часто бывают различные интересы и наклонности людей, особенности поведения, проявления темперамента, характера и т. д.

Естественно, возникают вопросы: что нужно сделать, чтобы гарантировать успех дела, как изменить свое поведение или содействовать изменению поведения другого, как относиться к равному по положению, старшему или младшему, чтобы при взаимном желании сотрудничество укреплялось? Ответить на подобные вопросы однозначно весьма трудно, однако отдельные рекомендации могут быть сформулированы на основе изучения и систематизации используемых приемов и методов, обеспечивающих хорошие результаты совместной деятельности людей.

Прежде всего в практике совместной деятельности следует учитывать особенности поведения личности, сформировавшиеся на основе определенного типа темперамента, что даст возможность использовать некоторые общие рекомендации психологического характера, обеспечивающие сотрудничество на основе лучшего взаимопонимания и проявления уважения друг к другу при совместной деятельности.

## **10.2. Эффективные технологии межличностного делового общения**

Проблемные вопросы, возникающие как у руководителей в процессе управленческой деятельности, так и у исполнителей при деловом межличностном общении, сводятся к следующему:

- Как правильно строить свои отношения при деловом общении с вышестоящими руководителями, подчиненными, коллегами, незнакомыми людьми?
- Как найти нужный тон в деловом разговоре?
- Как научиться слушать собеседника, задавать вопросы, необходимые для прояснения дела?
- Как правильно реагировать на замечания и делать замечания другим?
- Как психологически воздействовать на собеседника, чтобы отстоять свою точку зрения?
- Как обращаться с просьбой, чтобы не получить явного отказа?

По направленности влияния на собеседника указанные вопросы можно свести к четырем явно выраженным целям общения с собеседником:

- 1) побуждение к деятельности;
- 2) расположение к себе;
- 3) склонение к своей точке зрения;
- 4) изменение позиции или поведения, включая исправление допущенной ошибки.

Технология эффективного влияния, позволяющая достигать определенных целей в результате межличностного общения зависит от преследуемой цели.

Если, например, целью деловой беседы является побуждение к определенной деятельности, то рекомендуется использовать высказанные известным специалистом в области социальных отношений Д. Карнеги<sup>1</sup> положения.

Прежде всего участнику беседы — руководителю следует помнить, что самый простой способ убедить человека в необходимости сделать что-либо — пробудить в нем желание сделать это на основе чувства, свойственного человеку, — быть более значительным.

Каждый человек как личность всегда имеет обостренное чувство собственного достоинства, он всегда рад признанию его социальной значимости и готов сделать многое, чтобы добиться этого. Все формы принуждения в итоге имеют негативные последствия. Чем больше известен человек, тем в большей степени он старается не только сохранить, но и повысить свою значительность.

В нормальных проявлениях чувство собственного достоинства — прекрасное чувство.

Нельзя забывать и о том, что побуждение человека к деятельности на основе стремления быть более значительным должно сопровождаться искренней оценкой его достоинств без лицемерия и лести.

Кроме того, в любых ситуациях не следует спешить осуждать человека, нужно постараться вначале понять, почему он поступает именно так, а не иначе, спросить себя: заслуживает ли он осуждения и поможет ли это в решении деловых вопросов?

Данный принцип у Карнеги сформулирован так: “Если Вы хотите достать мед, не опрокидывайте улей”. Осуждение ставит человека в позицию обороняющегося и побуждает его искать для себя оправдание. В 99 случаях из 100 осуждаемый не признает себя виновным вне зависимости от того, прав он или нет.

Осуждение никогда не исправляет ошибок, оно лишь усложняет отношения и наносит несомненный вред.

Чтобы лучше понять человека, узнать его желания, убедить его в чем-то, инициатор беседы должен поставить себя на его место. Важно иметь в виду, что в результате общения необходимое должно стать для собеседника желаемым — в этом весь секрет успешного влияния.

А как нужно поступать, чтобы при деловом общении располагать к себе людей?

В первую очередь необходимо проявлять к ним искренний интерес.

---

<sup>1</sup> См.: Карнеги Дейл. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. — М.: Прогресс, 2007.

Практика подтверждает, что даже самого популярного, влиятельного, занятого и, казалось бы, недоступного человека можно побудить уделить беседе внимание и время, если проявить к нему неподдельный интерес.

Кроме того, руководителю, выступающему в роли собеседника, необходимо постараться в процессе беседы быть жизнерадостным, о чем должна свидетельствовать улыбка, причем естественная.

Необходимо также называть собеседника по имени и отчеству. Нужно помнить, что для человека звук его имени является самым важным в человеческой речи. Запомнить имя и произнести его — это не что иное, как комплимент.

При этом следует избегать в деловой обстановке обращения “ты”, обращение “Вы” — более предпочтительная форма.

Нужно постараться быть хорошим слушателем и затрагивать интересы вашего собеседника, поощрять других больше рассказывать о себе. Этим вы демонстрируете, что его интересы вам так же близки, как и свои.

В любой ситуации расположить собеседника к себе будет легче, если в процессе беседы у него появится возможность почувствовать свою социальную значимость.

Очень важным, особенно в творческой работе, является умение склонить собеседника к своей точке зрения. Для этого необходимо проявить к нему дружеское отношение. Важно подчеркнуть собеседнику, что руководитель — совсем не враг, а друг. Это настроит его на ответное проявление дружеского отношения. Кроме того, не следует прерывать собеседника, если с ним в чем-то нельзя согласиться, нужно дать ему возможность высказаться.

При этом важно уметь вести дискуссию без спора; в споре никто и никогда не выигрывает, спор порождает только врагов, так как обида проигравшего спор — не выигрыш для другого собеседника. Единственный способ добиться наилучшего результата в споре, когда аргументы неубедительны, — это уклониться от спора, суметь закончить разговор без взаимных упреков и обид.

Необходимо также проявить уважение и терпимость к высказываниям собеседника, особенно тогда, когда они противоречат желаемой точке зрения и кажутся не соответствующими здравому смыслу.

Руководителю, выступающему в роли собеседника, нужно быть готовым допустить ошибочность собственной позиции, в этом случае собеседнику будет легче признать свою неправоту.

Если простые и понятные вещи не убеждают собеседника, значит, он не хочет ничего понимать, и тут уже ничто не поможет.

Но, если вы ясно поняли, что не правы, то следует признаться в этом сразу и чистосердечно. Это разоружает оппонента, ему не нужно ничего доказывать, он готов ответить тем же, т. е. признанием собственной ошибки.

В большинстве случаев склонить людей к своей точке зрения будет проще, если собеседник с самого начала разговора будет отвечать вам только “да”. Этого можно добиться, формулируя простые и ясные вопросы (пусть не близко касающиеся темы беседы) так, чтобы они не содержали в себе

возможности отрицательного ответа. Пусть, например, собеседник подтвердит, что, пожалуй, сегодня погода куда лучше, чем вчера. Срабатывает психологическая схема: человеку, сказавшему “да”, очень трудно перестроиться на “нет”, если даже внутренне он признает эту необходимость. Если необходимо изменить позицию человека или его поведение, не нанося ему обиды и не возбуждая в нем негодования:

— следует начинать разговор с похвалы и искреннего признания имеющихся у человека достоинств, так как человеку всегда легче выслушивать замечания после того, как его похвалят;

— прежде чем критиковать другого, подумайте о собственных ошибках и попробуйте в какой-то форме их высказать;

— вместо того, чтобы шумно негодовать по поводу ошибки или неправильного поведения собеседника, лучше задавать вопросы, отвечая на которые, он сам поймет, что неправ.

Во всех случаях постарайтесь сделать так, чтобы ошибка казалась легко исправимой; при этом следует помнить, что воздействовать на людей, не вызывая обиды, значит действовать таким образом, чтобы люди были рады общению с вами, тогда они будут готовы действовать так, как вы предполагаете.

В заключение следует подчеркнуть, что дипломатия общения — это искусство, и руководителю нужно учиться им овладевать. При этом весьма важно убедить себя, что в каждом отдельном случае нужно поступать как требуется, а не как хочется.

Указанные выше технологические принципы помогут обрести руководителю деловую уверенность, выработать определенный стиль поведения и в любых ситуациях достигать успеха без риска нажить недоброжелателей или врагов.

### **10.3. Условия успешного делового сотрудничества старшего по должности с младшим**

В общем случае сотрудничество старшего по должности с младшим (начальника с подчиненным) будет успешным на основе уважения и общей заинтересованности в решении поставленной задачи или результатах постоянного совместного труда, а также при наличии стремления к оказанию бескорыстной деловой помощи друг другу. Сотрудничество не состоится, если старший будет подчеркивать различие должностного положения, игнорировать высказанные младшим деловые соображения, необъективно оценивать его усилия и инициативу, проявлять некорректность или грубость, принуждать младшего к выполнению не свойственных ему обязанностей. Подобную совместную деятельность нельзя назвать сотрудничеством. Это будет не что иное, как выполнение служебных обязанностей на формальной основе, без чувства переживания одного за душевное состояние и дела другого.

При обоюдном стремлении сотрудничество будет ярче реализовано при соблюдении следующих условий:

## 1. Старшим по должности:

1) указания старшего не должны иметь форму приказа.

Предложения или поручения должны носить характер просьбы, рекомендации или совета. Указание в форме обращения с просьбой свидетельствует о доверии к подчиненному, о взаимном равном понимании необходимости выполнения определенной задачи. Кроме того, отсутствие официального тона лишней раз подчеркивает уважительное отношение старшего к подчиненному.

Иногда просьбу любого начальника расценивают как приказ, лишь высказанный в уважительном и неофициальном тоне. Это не совсем так. Обращение к подчиненному с просьбой, советом или рекомендацией по конкретному вопросу в форме “Я прошу Вас подумать об этом” или “Я прошу Вас сделать то-то”, как и “Я бы рекомендовал заняться тем-то” и т. д., показывает, что поручение дается на основе доверия и учета высокой квалификации младшего, его умения и способности самостоятельно решать ту или иную задачу. В отличие от официального указания, просьба дает младшему основание считать, что старший стремится к сотрудничеству с ним на правах партнера, хорошо знающего особенности работы. Подчеркнутая же официальность, даже всегда имеет оттенок недоверия. Отдельные личности на любой приказ реагируют болезненно;

2) высокая требовательность старшего должна сочетаться с условиями, ее вызывающими, с чутким отношением к реакции подчиненного;

3) безрезультатные или непосильные, а также заведомо невыполнимые поручения должны быть исключены. Старший всегда должен быть уверен в возможности выполнения задания, подкреплять его условиями, обеспечивающими выполнение, и соответствующей помощью. В противном случае подобные поручения будут вызывать явное неудовольствие, не способствующее укреплению сотрудничества;

4) при разработке любых деловых ситуаций старший должен всегда подчеркивать уважительное отношение к знаниям, опыту и способностям подчиненного, даже тогда, когда нужно указать на допущенные ошибки или упущения. При оценке деятельности подчиненных нельзя основываться на мнении третьих лиц, нужно собственное суждение о существовании дела, об особенностях выполнения задачи и о вкладе каждого исполнителя.

Каждое достижение младшего, как и проявленная им инициатива, не должно оставаться незамеченными. Одобрение и похвала действуют в большей степени, если они высказываются в присутствии других сотрудников;

5) ошибки младшего (подчиненного) не должны вызывать гнев старшего. Пустой “разнос” будет либо формальным, показательным для присутствующих, либо явится свидетельством несдержанности. Это особенно важно, если ошибки осознаны и поняты исполнителем. Не каждый подчиненный сможет удержаться от проявления отрицательных эмоций в ответ на грубое критическое выступление. Тогда сотрудничество станет невозможным.

Старший должен стремиться держать себя с подчиненными ровно, без потери самообладания при любых обстоятельствах.

Грубость всегда расценивается как признак слабости, а не силы;

6) любую работу старшему следует стремиться выполнять с легким сердцем, добродушным отношением к участникам. Никто не любит работать с партнером, тем более с руководителем, если он мрачен, излишне серьезен, выглядит постоянно недовольным чем-то. Работающему рядом подчиненному трудно не думать, что именно он или его действия являются причиной такого душевного состояния начальника;

7) целесообразно постоянно поддерживать контакт с сотрудничающими подчиненными. Очень важно знать их мысли, намерения, чувства, настроение. Если старший очень занят и длительное время не может отвлечься для общения, он должен заставить себя сделать;

8) старшему никогда не следует сознательно пренебрегать требованиями инструкций, тем более — не вынуждать это делать подчиненных. Кроме возможного производственного ущерба, любым нарушением директивных положений может быть нанесен ущерб авторитету старшего, который становится для подчиненного двуличным, нечестным и непорядочным человеком;

9) старший не должен позволять себе проявление открытых личных симпатий и антипатий к кому-либо в присутствии подчиненных. Все, кто сотрудничает со старшим, хотят видеть в нем своего партнера, справедливого и беспристрастного человека. Выражать любовь или ненависть к подчиненному — значит публично проявлять тенденциозность в оценке качеств личности. Осуждать и критиковать нужно непосредственно само действие, поведение, а не человека. Критика человека, как правило, уводит в сторону от обсуждаемой проблемы и вызывает справедливую обиду;

10) старший не должен быть мелочным в организации и контроле подчиненных. В противном случае он будет выглядеть скучным и недалеким, склонным к подозрительности и недоверию. Старшему следует помнить, что взаимное уважение при сотрудничестве — гарантия высокого качества работы;

11) старшему следует воздерживаться от принятия единоличных решений, касающихся младшего спешить с выводами. Всегда полезно обсудить с ним основные вопросы, получить нужный совет и одобрение своей позиции, что будет свидетельствовать о том, что старший рассчитывает на поддержку знающего человека;

12) старшему никогда не следует пасовать перед трудностями, возникающими при совместной работе. Ему важно не потерять уверенность, поддержать себя и других надеждой изменение ситуации собственными усилиями, помнить, что безвыходных ситуаций не бывает.

2. Младшим по должности:

1) младшему не следует настойчиво навязывать свою волю и первым проявлять инициативу к сотрудничеству. Сотрудничество младшего со старшим по должностному положению формируется (складывается), как



правило, по инициативе старшего. Если старший не стремится к сотрудничеству и ведет себя в деловой обстановке весьма официально, то попытки младшего найти неофициальный язык на почве взаимопонимания могут быть расценены как панибратство или как невоспитанность.

2) не следует предлагать старшему в деловых беседах или в любой другой обстановке задачи без вариантов возможного решения, если их существо отражает сферу деятельности младшего. Это не означает, что младшему нельзя использовать опыт старшего в решении вопросов, касающихся своей компетенции.

Наоборот, сотрудничество как раз предполагает взаимную помощь, однако просьба о помощи должна быть выражена на фоне приложения собственных усилий, так как помочь что-то сделать можно лишь тому, кто что-то делает. В противном случае складывается впечатление, что обращение за помощью продиктовано желанием получить готовое решение, чтобы самому не думать;

3) младший не должен пытаться докладывать старшему существо дела, которое не знает, как и представлять документы, не просмотренные и не проверенные им лично. В деле, как и в документах, могут быть некоторые особенности, скрытые по незнанию при обсуждении, или ошибки оформления. Старший, основываясь на доверии и взаимном уважении, может принять решение или подписать документ, не уделив должного внимания рассматриваемому вопросу. Обнаруженные затем неточности и ошибки будут предметом разговора с младшим как с виновником допущенного промаха. Хорошо, если это будет расценено как простая оплошность, однако часто это расценивается как халатное отношение к делу;

4) младшему следует, по возможности, избегать обращения к старшему с одним и тем же вопросом неоднократно. Если решение не устраивает, то повторное обращение может быть оправдано лишь в случае, если младший уверен в том, что старшему не все известно, или если в новых обстоятельствах нужно принять новое решение;

5) в сложных ситуациях или обстоятельствах, требующих выяснения причин ошибки или выявления виновных, младшему не следует стремиться прежде всего представить себя непогрешимым и найти виновников среди других. Всегда правильнее подумать о возможной собственной ошибке. Пусть невиновность младшего будет выявлена при анализе ситуации самим начальником или другими компетентными людьми;

6) младший, получив заведомо невыполнимое, как ему кажется, задание, не должен спешить высказывать свое мнение и прерывать старшего. Возражения младшего должны быть корректно выражены в форме замечаний по существу дела. Одновременно с замечаниями должны быть высказаны и конкретные предложения по оказанию помощи или принятию других вариантов действий, исключающие негативную оценку сформулированного старшим задания в целом. В противном случае внимание старшего будет сосредоточено на поиске не оптимального решения, а способов парирования возражений;

7) реакция младшего на обнаруженные ошибки в деятельности старшего должна носить характер искреннего желания их своевременно исправить как можно менее заметным образом, без огласки и подчеркивания некомпетентности старшего, особенно в форме многозначительных намеков или неосторожных сравнений;

8) младшему следует стремиться не получать замечаний от старшего, всячески предупреждать появление оснований для этого. Получая замечания, не оставлять их без внимания даже тогда, когда они делаются без определенного подчеркивания их значимости, в любой обстановке, в том числе и кажущейся неофициальной;

9) младшему не следует высказывать в присутствии старшего мысли о своем желании строго ограничить свою деятельность рамками служебных обязанностей или исключить то, что может быть сделано другими. Подобные желания всегда будут подчеркивать лишь отсутствие заинтересованности младшего в общем успехе коллектива, а значит, и в успехе деятельности руководителя.

При равных должностях (или положении) сотрудничество должно целиком и полностью основываться на общих принципах делового общения, искреннем стремлении к достижению взаимопонимания, определяющего более успешную деятельность коллектива.

#### **10.4. Деловые индивидуальные беседы и совещания**

Индивидуальная беседа является самой распространенной формой делового общения руководителя с подчиненными в процессе трудовой деятельности. Беседа может состояться по инициативе одной из сторон в любой час рабочего времени при необходимости решения каких-либо неотложных задач, или в дни приема по инициативе подчиненного. Систематические беседы с членами производственного коллектива дают руководителю возможность быть всегда в курсе выполнения поставленных задач, знать настроение людей, а значит — своевременно реагировать на условия, требующие совершенствования деятельности коллектива. В связи с этим руководитель, несмотря на постоянную занятость и дефицит времени, должен создать такие условия в системе управления, которые бы не затрудняли возможность обращения, подчиненного к нему лично по любому вопросу, если возникла такая необходимость.

Деловая беседа должна быть всегда доброжелательной вне зависимости от содержания, даже, когда она проводится по инициативе руководителя в целях исправления допущенных подчиненным ошибок.

Для ведения беседы должны быть созданы определенные условия относительно места, времени, продолжительности, возможности просмотра и изучения документов и т. д.

Руководитель должен помнить, что любая беседа с подчиненными с позиции должностного превосходства психологически малоэффективна, а в деловом отношении часто нерезультативна.

С момента встречи посетителя и до ухода каждый элемент в обращении оказывается важным.

Плохо, когда руководитель встречает посетителя кивком головы, демонстрирует свою занятость (как бы не замечая вошедшего), ведет беседу сидя, в то время как посетитель стоит, непрерывно смотрит на часы, проявляет нетерпение, часто отрывается для разговоров по телефону (без слов “извините”), продолжает давать распоряжения или беседовать с вошедшими сотрудниками, не проявляет должной заинтересованности в разговоре и т. д.

Начало беседы зависит от того, был ли подчиненный приглашен или пришел по собственной инициативе. Если приглашен, то беседа должна быть начата непосредственно с дела, однако не с замечаний, даже если руководитель преследует именно эту цель. Если подчиненный пришел по собственной инициативе, и причина посещения руководителю неизвестна, то лучшее начало — это разговор на общую тему.

В ходе беседы руководителю важно узнать истинное положение вещей, личное мнение подчиненного по обсуждаемому вопросу. Следовательно, нужно вести беседу в духе доброжелательности, внимания и заинтересованности.

Продолжительность беседы зависит от темы и сложности обсуждаемого вопроса. Приглашенный на беседу подчиненный вправе и должен говорить столько, сколько это нужно для дела.

Если подчиненный больше молчит, то руководитель должен уметь вызвать его на разговор. Однако нужно уметь и остановить не в меру разговорившегося собеседника, причем сделать это вежливо, в безобидной форме.

Особого внимания, такта и выдержки требует прием по личным вопросам.

В этом случае руководитель должен руководствоваться в большей степени психологическими принципами общения.

Кроме изложенного выше, руководитель должен помнить, что, по мнению посетителя, в его руках находится судьба того или иного вопроса. Необоснованный отказ, как и легковесные, не подкрепленные делами обещания, никогда не послужат укреплению авторитета руководителя и его позиции.

Наиболее удобной формой управления деятельностью коллектива и хорошей основой для подготовки и принятия управленческих или производственных решений являются деловые совещания.

Различают периодически проводимые, или заранее предусмотренные плановые (типовые, оперативные, информационные), и внеплановые (организационные, целевые, дискуссионные) совещания, необходимость проведения которых может быть продиктована различными производственными обстоятельствами или новыми задачами, поставленными перед коллективом. Внеплановые совещания рекомендуется проводить лишь в случаях крайней необходимости, поскольку они вносят помехи в ритм и деятельность всех их участников.

При подготовке к совещанию руководитель должен прежде всего определить его цели и задачи, состав участников, перечень обсуждаемых вопросов, докладчиков по каждому из них, регламент (последовательность рассмотрения вопросов и время отводимое, на доклады и обсуждения), а также контур или проекты типового документа. К подготовке внепланового совещания должны быть подключены соответствующие руководители отдельных заинтересованных подразделений и необходимые специалисты-исполнители.

Совещание должно начинаться точно в установленное время. Любые, даже обоснованные переносы сроков его проведения вызывают у участников, как правило, серьезные нарекания и не могут служить показателем организационных способностей руководителя.

Умение вести совещание выражается прежде всего в четкой формулировке его целей и задач совещания, повестки дня с объявлением докладчиков и последовательности их выступления, регламентации хода совещания по времени. По всему перечню организационных вопросов следует в обязательном порядке спросить мнение присутствующих, выслушать их предложения, не отвергая с ходу даже явно неприемлемые, и принять согласованное с большинством решение, если меньшинство не высказывает альтернативных категоричных мнений. При наличии подобных требований (мнений) обсуждение должно быть продолжено с учетом мнения присутствующих. Не рекомендуется настаивать на принятии только заранее подготовленных предложений по повестке дня и общему регламенту совещания. Учет мнения участников совещания всегда будет замечен и по достоинству оценен. Однако вообще не иметь проекта предложений по организации работы совещания недопустимо.

В процессе проведения совещания руководитель должен обеспечить, чтобы его участники, включая ведущего, придерживались общего порядка:

- не прерывали докладчика или выступающего и не бросали реплики;
- соблюдали такт и взаимную корректность при наличии разных точек зрения;
- выступали по существу обсуждаемых вопросов;
- соблюдали установленный регламент.

Оперативные совещания, проводимые периодически, должны быть краткими, деловыми, конкретными, заметно результативными по принимаемым мерам или решениям.

Любое плановое или неплановое совещание должно быть проведено таким образом, чтобы его участники не расходились с чувством потерянного времени и общей неудовлетворенности.

Каждый участник должен четко сознавать свою роль в совещании и причастность к обсуждаемым вопросам.

При подведении итогов совещания руководителю не следует стремиться к анализу выступлений каждого из участников.

Остановиться он должен на особенностях обсуждения, высказанных новых идеях и предложениях, без упоминания фамилий их авторов. Если

появляется необходимость в критической оценке какого-либо выступления, то критиковать нужно идею, суть высказывания по существу, неприемлемые стороны предложения, а не автора. В противном случае люди перестают высказывать свое мнение, поскольку трудно найти желающих выслушивать в присутствии сослуживцев, а еще важнее — подчиненных, критику в свой адрес.

Для принятия решения по каждому вопросу отдельно или общего решения в конце совещания руководителю следует сопоставить все предложения, высказанные участниками, с имеющимся проектом и четко определить свою позицию. Ему совсем не обязательно сразу объявлять свое решение по обсуждаемым вопросам, если они затрагивают принципиальные стороны дела. Поблагодарив участников, сказав, что их предложения будут учтены, он может завершить совещание, а решение, принятое в спокойной обстановке, довести затем в определенное время и в определенной форме до участников и исполнителей.

Продолжительность совещания, как правило, не должна превышать одного часа (оперативные совещания должны быть много короче), так как затяжка во времени резко снижает работоспособность его участников. В случае необходимости обсуждения вопросов в течение длительного времени необходимо предусматривать перерывы через каждый час работы.

Следует особо подчеркнуть, что организация и проведение совещаний, порядок и форма принятия решений являются наглядным проявлением эрудиции руководителя, организаторских способностей, компетентности, выдержки, такта в общении, умения видеть главное и находить правильные коллегиальные решения на основе анализа и обсуждения проблемных вопросов и т. д. Все это в конкретном выражении характеризует руководителя как личность, о чем ему всегда нужно помнить.

### **10.5. Факторы, определяющие успех делового публичного выступления**

Практика делового сотрудничества свидетельствует о том, что наибольшие успехи в руководстве производственными и творческими коллективами имеют люди, обладающие, кроме профессиональных знаний, способностью хорошо и убежденно говорить, склонять к определенной точке зрения. Наиболее это проявляется при публичных выступлениях. Многие думают, что способность ярко, образно, убежденно говорить перед лицом собравшихся коллег, сотрудников и подчиненных — дар природы, и не каждый человек им владеет. Это не совсем так.

Выработать уверенность в себе, смелость, способность говорить спокойно, ясно и убежденно, выступая перед аудиторией, может каждый человек. В каждом человеке в той или иной мере скрыты способности к общению, и их при желании можно развить. Этому нужно учиться на практике. Способность хорошо выступать публично не является в этом смысле исключением.

Естественно, что разных людей, обладающих разными врожденными задатками, данная способность будет развиваться неодинаково как во

времени, так и по затратам волевых и умственных усилий. Однако положительный результат, как свидетельствует практика, всегда обеспечен, если человек этого захочет, будет настойчив в желании овладеть этим, в принципе, несложным искусством.

Желание руководителя стать хорошим оратором претворится в жизнь, если в процессе подготовки и выступления он каждый раз будет стараться выполнять следующие четыре условия:

1. Начинать работу по подготовке к выступлению необходимо с настойчивым стремлением к цели. Если стремление к цели слабо, то достижения примут такой же характер. И, наоборот, настойчивое стремление к цели породит успех.

2. Руководителю нужно твердо знать то, о чем он собирается говорить. Никогда выступление не будет успешным ни в плане дела, ни в плане обучения ораторскому искусству, если заранее не продумано, что следует сказать и в чем смысл данного выступления. Желание просто выступить, не задумываясь о последствиях, лишь уведет в сторону с пути овладения этим искусством, а при острой реакции слушающих на неудачное выступление породит разочарование. Еще хуже, когда подобное выступление не вызывает у руководителя чувства собственной неудовлетворенности, неловкости и стыда. Подобное отношение к слушателям всегда работает против успеха.

3. Необходимо проявлять уверенность в том, о чем идет разговор. Смысл данной рекомендации заключается в сознательном внешнем проявлении уверенности, что должно быть заметно по поведению в большей степени, чем по смыслу или содержанию излагаемого докладчиком вопроса. Способность демонстративно проявлять спокойствие и уверенность даже тогда, когда в действительности они в какой-то мере утрачены, зависит от воли и целеустремленности выступающего, его умения подчинить свои действия сознанию необходимости делать именно так, а не иначе.

4. Не следует пренебрегать практикой выступлений. Чтобы научиться плавать, надо броситься в воду. Умение говорить перед аудиторией также требует обучения в этой или подобной среде. Первое выступление будет первым проявлением тех особенностей психологической индивидуальности докладчика, о которых он, может быть, ранее и не подозревал. Все последующие выступления будут раз за разом давать ему возможность реализовать положительное с одновременной утратой части отрицательного, нежелательного свойства или элемента поведения, особенно страха и волнения.

Не требуется особых доказательств того, что для руководителя соблюдение приведенных выше условий как гарантии успешного формирования навыков оратора окажется явно недостаточным, если в профессиональном отношении ему потребуется выразить свое мнение по существу обсуждаемого вопроса, а он окажется к этому не подготовленным.

Следует особо иметь в виду, что для аудитории выступление руководителя является не чем иным, как публичной демонстрацией его индивидуальных психологических свойств.

Люди судят о человеке и оценивают его по тому, что он делает, как выглядит, что и как говорит. Проявленные им в процессе выступления характер, знания, убеждения, привычки, манера речи и т. д. у всех присутствующих формируют мнение о нем и как о человеке, и как о руководителе, с невольной оценкой степени соответствия нового начальника занимаемой им должности.

Последующие публичные выступления, по существу, ничего принципиально нового к портрету руководителя, составленному по первому, самому сильному впечатлению, как правило, не добавляют, а лишь что-то уточняют. И если результат первого выступления не очень положительный, то вряд ли какое-либо другое выступление даст возможность изменить сформировавшееся мнение аудитории о руководителе.

Исходя из этого, к проведению первого совещания, к выступлению с первым докладом необходимо готовиться особенно тщательно.

Самое лучшее, например, после назначения на должность — не торопиться с выступлениями, тем более по серьезным, кардинальным вопросам деятельности коллектива. Будет правильнее, если руководитель вначале проанализирует состояние дел, изучит основные особенности, узнает людей.

В дальнейшем следует также избегать частых выступлений, в которых анализируются все стороны деятельности коллектива.

Повторение же таких всеобъемлющих докладов обесценивает их. Слушатели уже знают, что речь в докладе пойдет обо всем и понемногу, без конкретных предложений по проблемным вопросам, а поэтому относятся к выступающему без должного внимания.

Немаловажным является этап подготовки содержания доклада или выступления, т. е. выбор конкретного материала и последовательности его изложения.

Можно ли все содержание выступления продумать и, не пользуясь никакими записями, изложить слушателям на должном уровне? Конечно, можно, особенно если выступление является кратким, а обсуждаемый вопрос исчерпывающе знаком.

Однако наибольшую трудность представляет собой обстоятельный доклад, когда все вопросы в определенной последовательности без обращения к записям изложить практически невозможно. Как подготовить подобный доклад или содержательное выступление?

Естественно, нужно в тезисной или более подробной форме написать весь доклад. При этом необходимо стремиться к тому, чтобы доклад был по системным, конкретным, наглядным, убедительным, конструктивным, законченным и соответствовал по объему отводимому для выступления времени.

Если текст доклада готов и отпечатан специалистами, то непосредственная подготовка к изложению заключается в том, чтобы каждая мысль, каждый законченный абзац были тщательно проработаны с карандашом путем выделения отдельных фраз, определений, терминов т. д.,

чтобы в процессе доклада, будучи не привязанным к тексту, можно было бы обратиться к нужному месту.

Не следует пытаться заучивать написанный текст наизусть слово в слово. Во-первых, это отнимает много времени, а во-вторых, заучив текст, докладчик всегда будет думать, что главное — вспомнить те фразы, которые записаны, а не тему и суть выступления. В результате выступление будет натянутым, холодным, бесцветным, без эмоций и выражений, появившихся, что называется, на ходу и характеризующих человека как знающего то, о чем он говорит.

Чтение с листа без отвлечения от текста также неприемлемо, так как резко снижает интерес слушателей к выступлению.

Чтение текста никогда не создает тесного контакта с аудиторией и вносит некоторую искусственность в атмосферу, когда слушатели с первых фраз перестают верить в то, что говорит оратор, и конечно же, сомневаются в том, что это его мысли, его предложения и его личное отношение к обсуждаемому вопросу. Каждый знает, что прочитать подготовленный текст для умеющего читать совсем нетрудно. От руководителя ждут другого — чтобы он выразил свою способность мыслить, решать, убеждать людей.

Выступая перед аудиторией, желательно так усвоить материал, чтобы следовать тексту, обращаясь к слушателям. После изложения одной мысли беглый взгляд на текст с пометками даст возможность сразу же “ухватить” следующую мысль, и т. д. Заставляя себя каждый раз следовать этому правилу, руководитель, несомненно, выработает полную уверенность говорить свободно, используя текст как ориентир.

Исключение составляют лишь выступления на политические и юридические темы, когда трудно формулировать, а тем более запоминать отдельные трактовки и положения, точное изложение которых является предметом доклада. Однако и в этом случае излишняя привязанность к тексту, чтение с листа, не поднимая глаз, не красят выступающего, а лишний раз свидетельствуют о том, что он ставил перед собой простую задачу — зачитать доклад, и не более.

Каждому, кто хотел бы научиться ораторскому искусству, следует иметь в виду, что подготовить хороший материал, запомнить основу, составить план выступления или тезисы, подобрать иллюстрации — необходимое, но не достаточное условие успеха. В каждом выступлении есть нечто большее, чем слова. Это манера изложения.

Если докладчик лишен эмоциональности, ровным, монотонным голосом без интонаций произносит слово за словом, несмотря на важность и интересное содержание доклада, его не будут слушать. Дисциплинированная и сознательная аудитория не будет протестовать, но молчание и тишина не станут одобрением выступления.

Главное, к чему надо стремиться руководителю, выступая перед современной аудиторией — это говорить так же просто, как в личной беседе. Естественная манера всегда привлекает собеседника. Для разной аудитории сила голоса может быть разной, но манера должна быть той же. Именно



естественность, а не артистичность приносит хороший результат, так как она отражает индивидуальность говорящего.

Чтобы быть естественным перед аудиторией, нужна практика. Только она позволяет человеку в необычной ситуации быть самим собой.

### **Контрольные вопросы**

1. Каковы форма и особенности совместной трудовой деятельности, проявляющиеся в предпринимательских структурах?
2. Чем различаются по своему существу взаимодействие, соучастие и сотрудничество как формы совместной деятельности?
3. Какие способы влияния на собеседника являются наиболее действенными в стремлении склонить его к своей точке зрения?
4. Какие формы проведения индивидуальной беседы с подчиненными вы считаете наиболее предпочтительными?
5. Как часто руководителю следует обращать внимание на необходимость соблюдения трудовой дисциплины?
6. В чем заключается подготовка руководителя к предстоящему служебному совещанию?
7. При подготовке к публичному выступлению вы напишете построчно весь текст или тезисно изложите на листках основные мысли?
8. Какими особенностями обладает сплоченный коллектив?
9. Что означает формальное и неформальное отношение к служебным обязанностям и между начальником и подчиненным?

### **Тесты**

1. Какой вариант действий руководителя вы выберете в соответствии с психологическими принципами делового общения в качестве реакции на грубые и неправильные действия исполнителя:
  - а) временное отстранение от работы с последующим воспитательным и административным воздействием;
  - б) индивидуальную беседу о необходимости исключения подобных действий из практики поведения;
  - в) ходатайство об объявлении в приказе по организации взыскания с предупреждением о возможном увольнении;
  - г) ходатайство о понижении заработной платы.
2. К чему, по вашему мнению, приводят споры?
  - а) в спорах находится истина;
  - б) в спорах рождаются, как правило, недруги и даже враги;
  - в) в спорах проясняются точки зрения собеседников.

### **Литература**

1. Исаев Р.А. Основы менеджмента: Учебник, — М.: Издательско & торговая корпорация «Дашков и К°», 2010. — 264 с.
2. Морозов А.В. Деловая психология / А.В.Морозов. — СПб., 2000. С.211–270.
3. Волкогонова О. Д. Управленческая психология / О. Д. Волкогонова, А. Т. Зуб. — М.: Форум, ИНФРА-М, 2007. С. 178–220.

4. Михайлов Я. В. Эффективный менеджмент / Я. В. Михайлов. — М., 2001. С. 222–244.
5. Кошелев А.Н. Основы менеджмента: Учебник / А.Н.Кошелев, Н.Н.Иванникова. — М.: Экзамен, 2007. С. 479–496.
6. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента / Н. И. Кабушкин. — М., 2007. С. 295–333.
7. Полукаров В. Л. Психология менеджмента: Учеб. пособие / В. Л. Полукаров, В. И. Петрушин. — М.: КНОРУС, 2008. С. 60–77.

## **Тема 11. Конфликты и конфликтные ситуации в трудовых коллективах**

**В главе рассматриваются сущность конфликта, особенности его возникновения; структурные особенности и динамика развития конфликтных ситуаций; социальные технологии предупреждения и разрешения конфликтов и конфликтных ситуаций.**

### **11.1. Сущность и особенности проявления конфликтов в трудовых коллективах**

В процессе делового общения с людьми каждый человек как личность проявляет свои индивидуально-психологические особенности, которые не могут быть незамеченными в трудовом коллективе. Проявление указанных особенностей как сформировавшихся отличительных свойств в мыслях действиях и поведении, не всегда может быть однозначно понято и принято другими. Каждая личность по-разному переживает неудачи, неудовлетворенность результатами труда, положением в коллективе, отдельными фактами поведения других, в том числе начальников и т. д.

В результате возникает взаимное недопонимание, перерастающее в недовольство, появляется социально-психологическое напряжение, а вслед за этим создается ситуация, когда кому-либо из членов коллектива достаточно высказать неодобрение, породить так называемый инцидент, чтобы возникали перебранка, спор, разделение мнений и, в итоге, общественное противостояние, называемое конфликтом.

В русском языке слово “конфликт” стало употребляться с XIX в. В классическом “Толковом словаре живого великорусского языка” В. И. Даля его еще нет. Современный же “Словарь русского языка” С. И. Ожегова<sup>1</sup> не только содержит это слово, но и поясняет его примерами, из которых видно, что в XX в. оно имело очень широкую область применения: “семейный конфликт”, “вооруженный конфликт на границе”, “конфликт с сослуживцами”, “конфликтная комиссия” и т. д.

Применительно к трудовому коллективу конфликт может быть определен как столкновение противоречивых точек зрения на социальную действительность, возникающее между людьми или коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности.

---

<sup>1</sup> Ожегов С. И. Словарь русского языка. Изд. 11-е. — М., 1977.

Проявление различных точек зрения на событие или факт — еще не конфликт, если есть обоюдное желание сторон в процессе аргументированной дискуссии выработать единый взгляд на суть предмета разногласий.

Однако очень часто этого не случается. Нельзя не согласиться с авторами трудов по социальной конфликтологии, что можно жить, обходясь без слова “конфликт”, но нельзя жить без конфликтов, так как в социальной среде не может не быть отношений между людьми и группами, которые нельзя назвать иначе как “столкновение”, “спор”, “борьба” и т. п.

Поэтому слово “конфликт” вошло в разные языки и прижилось в них, неслучайно.

Во-первых, есть потребность в общем понятии, которое охватывает самые различные варианты столкновений, споров, схваток и проч. А, во-вторых, повседневная практика совместной деятельности свидетельствует о том, что люди, живущие в самых разнообразных условиях, встречаются с явлением, которое обозначается словом “конфликт”.

Несомненно, конфликты чаще всего ничего хорошего не приносят. Они вредят делу, мешая совместным согласованным действиям, портят отношения между людьми, вызывают нервное напряжение и стрессы, что может даже подорвать здоровье человека.

Вместе с тем отношение к конфликтам за последние годы существенно изменилось. Стало заметным желание внести существенные изменения в интерпретацию результатов, полученных с помощью уже существующих инструментальных средств, разработать новые методы, пересмотреть всю идеологию психологической работы с коллективом: от изучения конфликтов и действий по их разрешению до специального искусственного проектирования и конструирования некоторых предконфликтных ситуаций для решения не только производственных задач, но и развития личности и коллектива.

В последнее время все больше и больше теоретиков и практиков менеджмента склоняются к мнению, что человеческий фактор в системе управления целенаправленной деятельностью имеет ключевое значение, поскольку все цели организации достигаются именно людьми. Следовательно, эффективный менеджмент невозможен без понимания сущности человека — носителя деятельности, выступающего как в роли руководителя, так и в роли исполнителя, т. е. объекта управления.

В процессе труда люди объединяются в группы, сообщества, представляющие собой трудовые коллективы, обладающие интегративными свойствами и имеющие некую общую идею, задачу, мнения, отношения и интересы.

Важность психологического климата в подобном коллективе и его влияние на производительность и качество труда никем не отрицаются.

Более того, в понятие “конфликт” на разных этапах развития теории и практики менеджмента вкладывался и вкладывается различный смысл.

Анализ трактовок понятия “конфликт” показывает, что большинство авторов отождествляют его с противоречиями, проявляющимися в форме

бескомпромиссного столкновения мнений, суждений, интересов личностей или групп людей.

Вместе с тем многие специалисты полагают, что конфликт в большей степени отражает реакцию людей на возникшие в процессе деятельности препятствия, мешающие достичь определенной цели, связанной не только и не столько с конечным результатом, сколько с борьбой за положение в группе, желанием повысить социальную значимость путем достижения победы в споре и т. д.

В связи с этим конфликт должен рассматриваться с двух сторон, а именно:

1) как проявление межличностных и групповых отношений, от простого и молчаливого несогласия до прямого противоборства, выражающегося в словах и действиях;

2) как явление социально-психологического характера, отражающее определенные индивидуальные свойства людей, которые накладывают отпечаток как на процесс развития конфликта, так и на возможность его разрешения.

Из этого следует, что если в определении конфликта главный акцент сделать на его субъектах, то он может рассматриваться как форма коммуникации человека с человеком, человека с группой или ее частью, одной части коллектива с другой, коллектива с коллективом. С точки зрения психического состояния противоборствующих сторон конфликт предстает одновременно и как защитная, и как ответная эмоционально окрашенная реакция. Если иметь в виду причинно-мотивационную сторону конфликта, то его можно определить, как реакцию на неблагоприятные, травмирующие личность ситуации, на препятствия в достижении определенных целей.

Исходя из оценки результатов конфликта, можно считать его дезинтегрирующей силой человеческих отношений, а его преодоление — интегрирующей силой. Таким образом, конфликт выступает как одно из средств самоутверждения, преодоления отрицаемых личностью тенденций.

Конфликт можно понимать и как процесс; в этом смысле он представляет собой ситуацию ненайденного выхода, поиск средств стабилизации отношений.

В тактическом плане конфликт — одно из крайних средств регулирования межличностных отношений.

Будучи динамическим явлением, конфликт проходит определенные стадии: возникновение, осознание конфликтной ситуации, проявления конфликта, поиск средств устранения конфликта и его затухание (разрешение).

С этической стороны конфликт представляет собой приемлемый или неприемлемый по форме способ проявления противоречий, возникнувших в процессе взаимодействия людей.

Таким образом, конфликт является актом психологической защиты или актом борьбы за удовлетворение определенной потребности.

Важно понимание того, что нет конфликта без борьбы, но это борьба людей, а не борьба идей. Нельзя не согласиться с мнением, что борьба идей, носителями которых являются люди, не обязательно связана с борьбой этих людей друг с другом. Где нет борьбы людей, там противоречия не выходят на уровень конфликта. Конфликт обязательно предполагает столкновение, т. е. наличие борющихся сторон, каждая из которых считает себя правой и вступает в борьбу за отстаивание своей правоты и своих интересов.

В части определения понятия “конфликт” представляет интерес анализ эволюции смысла, вкладываемого в этот термин.

Различные определения конфликта, содержащиеся в отдельных источниках, приведены в табл. 1. Эти разноплановые суждения, однако, имеют между собой много общего.

Таблица 1

**Основные подходы к определению понятия “конфликт”**

<b>Определение конфликта</b>	<b>Источник</b>
Столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с острыми отрицательными эмоциональными переживаниями	Краткий психологический словарь. — М.: Политическая литература, 1985
Столкновение сторон, мнений, сил, высшая стадия развития противоречий в системе отношений людей, социальных групп, социальных институтов, общества в целом, которая характеризуется усилением противоположных тенденций и интересов социальных общностей и индивидов	Краткий словарь по социологии. — М.: Политическая литература, 1989
Столкновение, серьезное разногласие, спор	Ожегов С. И. Словарь русского языка. — М.: Русский язык, 1991
Отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения, и мешает другой стороне делать то же самое	Мескон И., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992
Процесс развития взаимодействия субъектов по поводу различия их интересов и ценностных ориентаций	Семенов А. К., Набоков В. И. Терминология менеджмента. — М., 2002

Противоречие между работниками ввиду несовместимости их потребностей, мотивов и целей деятельности, отношений и взглядов, психологического склада и т. д.	Труд руководителя. — М.: Экономика, 1977
Процесс резкого обострения противоречия и борьбы двух и более сторон-участников в решении проблемы, имеющей личную значимость для каждого из его участников	Андреев В. И. Конфликтология. — М.: Народное образование, 1995
Пределный случай обострения противоречий	Философская энциклопедия. — М., 1964
Механизм, устраняющий препятствия на пути к цели	Бородкин Ф. М., Коряк Н. М. Внимание: конфликт. — Новосибирск: Наука, 1989
Борьба, возникающая из-за дефицита власти, статуса или средств, необходимых для удовлетворения ценностей и притязаний, и предполагающая нейтрализацию, ущемление или уничтожение целей соперников	Coser L. The Function of Social Conflict. Glencoe, 1956. P. 8

Конфликт как многоплановое явление имеет в каждом отдельном случае свою особую структуру.

Для того чтобы раскрыть структуру конфликта, необходимо четко определить некоторые понятия.

Конфликтогены — слова, действия или бездействия, способствующие возникновению и развитию конфликта.

Инцидент — действие или совокупность действий участников конфликтной ситуации, провоцирующее резкое обострение противоречия и начало борьбы между ними. Другими словами, инцидент — это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта.

*Конфликтная ситуация* — ситуация скрытого или открытого противоборства двух или нескольких сторон-участников, каждый из которых имеет свои цели, мотивы, средства или способы решения проблемы, имеющей личную значимость для каждого из ее участников, т. е. накопившиеся противоречия, содержащие истинную причину конфликта.

Важно отличать конфликт от конфликтной ситуации, так как развитие процесса идет по схеме: проблема + конфликтная ситуация + участники + инцидент \_ конфликт.

Усиление конфликта — процесс обострения противоречия и борьбы его участников.

Затухание конфликта — процесс затухания борьбы и постепенная гармонизация взаимоотношений участников конфликта.

Разрешение конфликта — процесс нахождения взаимоприемлемого решения проблемы, имеющей личную значимость для участников конфликта, и гармонизация на этой основе их взаимоотношений.

Источники конфликтов — противоречия, возникающие там, где есть “рассогласование”:

- знаний, умений, личностных качеств;
- функций управления;
- эмоциональных, психических и других состояний;
- технологических, экономических и других процессов;
- целей, средств, методов деятельности;
- мотивов, потребностей, ценностных ориентаций;
- взглядов, убеждений;
- понимания, интерпретации информации;
- ожиданий, позиций;
- оценок и самооценок.

Существуют разнообразные варианты классификации конфликтов по существенным признакам их сущности и содержания:

По степени остроты противоречий: недовольство, разногласие, противодействие, раздор, вражда.

По проблемно-деятельностному признаку: управленческие, производственные, экономические, политические, творческие.

По степени вовлеченности людей в конфликт: межличностные, межгрупповые, межколлективные.

По последствиям: конструктивные, деструктивные.

В зависимости от типа противоречия: конфликты, возникшие как результат антагонистического противоречия и вследствие неантагонистического противоречия.

По степени интенсивности противоречий: конфликты низкой, средней и высокой интенсивности. Конфликт низкой интенсивности протекает в форме спора между оппонентами.

Конфликт наивысшей сложности иногда разрешается моральным подавлением или физическим устранением одной из сторон.

Иными словами, когда заканчиваются слова, начинается проявление административной, а иногда и физической силы.

Многие исследователи проблем конфликтов, в силу сложившихся установок, рассматривают типы конфликтов, различающиеся по составу их участников. На этом основании выделяются: внутриличностные; межличностные; групповые (между неформальными малыми группами в составе одной общности); конфликты в организациях (где конфликтующими сторонами являются группы — коллективы подразделений одной организации); межгрупповые конфликты между большими социальными группами (социальные, межкультурные и проч.).

Нельзя не видеть или игнорировать то, что различные типы конфликтов очень тесно связаны между собой. В ходе развития конфликты одного типа могут переходить в конфликты другого типа (например, внутриличностные —

в межличностные, а межличностные — во внутриличностные). Поэтому более корректно все же различать два вида (или типа) конфликтов — внутриличностные и межличностные. Межличностные конфликты, в свою очередь, можно подразделять на конфликты между людьми, между личностью и группой, между группами людей и т. д.

Как любое социальное явление, конфликт может быть рассмотрен как процесс, протекающий во времени. С этой точки зрения весьма важно понять социальную природу и причинность возникновения конфликтных ситуаций, что даст возможность выработать подходы и способы предотвращения нежелательных обострений, т. е. определить технологию разрешения возникшей ситуации.

## **11.2. Социальные условия, способствующие возникновению конфликтных ситуаций**

Основные причины возникновения конфликта в коллективе можно объединить в три группы: особенности трудового процесса; психологические особенности человеческих взаимоотношений; личностное своеобразие членов коллектива.

Кроме того, встречаются сопутствующие причины конфликта, связанные с экономическим состоянием жизни страны, отсутствием общественной удовлетворенности социальным положением, а также нестабильностью политической обстановки.

В большинстве случаев конфликты вызываются факторами, препятствующими достижению людьми основных целей трудовой деятельности, — выполнению производственного задания, получению определенного продукта, удовлетворению насущных материальных и духовных потребностей. Такими факторами могут быть:

- непосредственная технологическая взаимосвязь работников, когда действия одного из них негативно влияют на эффективность действий другого (например, при работе на конвейере);

- перенос проблем, решение которых должно было бы идти по вертикали, на горизонтальный уровень отношений (так, нехватка оборудования, инструментов нередко приводит к конфликтам между рядовыми работниками, хотя решать эту проблему должны вовсе не они, а их руководители);

- невыполнение функциональных обязанностей в системе “руководство — подчинение” (например, руководитель не обеспечивает надлежащие условия для успешной деятельности подчиненных или наоборот, подчиненные не выполняют соответствующие требования руководителя и т. д.).

Конфликты, возникающие на производстве, вызываются также факторами, препятствующими достижению вторичных целей трудовой деятельности, — более высокого заработка, благоприятных условий труда и отдыха. К этой группе факторов относятся:



- взаимосвязь людей, при которой достижение целей одним из них зависит и от других членов коллектива (к примеру, при работе на один наряд заработная плата каждого зависит от работы всех);

- нерешенность ряда организационных вопросов по вертикали (т. е. руководством), следствием чего может явиться обострение отношений между людьми (например, из-за сменности, условий труда), располагающимися на организационной горизонтали;

- функциональные нарушения в системе “руководство — подчинение”, препятствующие достижению личных целей как руководителем, так и подчиненными (скажем, руководитель не обеспечивает ритмичность работы людей, вследствие чего особенно страдает заработок сдельщика; в то же время безответственность подчиненных ведет к производственным потерям, вследствие чего страдают не только их интересы, но и престиж руководителя).

Возникающие в ходе трудовой деятельности конфликты нередко порождены несоответствием поступков человека принятым в его коллективе нормам и жизненным ценностям, когда, например, имеет место несовпадение распространенных в коллективе ожиданий относительно поведения людей, занимающих определенные служебные должности (“играющих роли”), с их реальными действиями.

Существует также группа межличностных конфликтов, вызванных психологическими особенностями человеческих отношений. Наиболее яркий пример такого рода особенностей — взаимные симпатии и антипатии людей, ведущие к их совместимости или несовместимости.

Важное место в перечне причин конфликтов занимают неблагоприятная психологическая обстановка в коллективе или атмосфера нетерпимости (она может быть вызвана образованием противостоящих группировок, культурными, этническими различиями людей, действиями руководителя и т. д.), а также неналаженные психологические коммуникации (т. е. люди не понимают, не учитывают намерения, состояние друг друга, не считаются с потребностями каждого и т. д.).

Перечисленные выше причины конфликтов относятся к разряду психологических. Можно привести и другие формы, среди которых заметно выделяется понятие территориальности, подразумевающее занятие личностью или группой определенного “физического пространства” и установление контроля над ним и находящимися в нем объектами (или предметами). Причем принято различать индивидуальную и групповую территориальность. С проявлениями территориальности руководители часто сталкиваются в повседневной жизни. Люди, входящие в ту или иную рабочую группу, “обживают” определенную территорию (будь то рабочее помещение или комната отдыха), и занятие ее членами другой группы нередко оборачивается групповым столкновением. Точно так же каждый член группы занимает часть общего пространства вместе с находящимися там предметами и без энтузиазма относится к вторжениям.

И, наконец, особо следует сказать о причинах конфликтов, связанных личностными особенностями членов коллектива. Имеются в виду всевозможные индивидуально-психологические особенности.

Неумение контролировать свое эмоциональное состояние, низкий уровень самоуважения, агрессивность, повышенная тревожность, некоммуникабельность — уже одного этого перечня черт вполне достаточно, чтобы стать так называемым конфликтным человеком. А если к тому же у человека абсолютно отсутствуют умения, необходимые для “строительства” отношений с другими людьми, если он душевно черств и бестактен, это только усугубит изъяны его поведения и осложнит жизнь окружающим.

Вместе с тем объективные причины только тогда являются причинами конфликта, когда они делают невозможным удовлетворение потребностей личностью или группой, задевают личные и (или) групповые интересы. Реакция во многом определяется социальной зрелостью личности, допустимыми для нее формами поведения, принятыми в коллективе социальными нормами и правилами. Кроме того, участие индивида в конфликте определяется значимостью для него поставленных целей и тем, насколько возникшее препятствие мешает их реализовать. Чем более важная цель стоит перед субъектом, чем больше усилий он прилагает, чтобы ее достичь, тем сильнее будет сопротивление и жестче конфликтное взаимодействие с теми, кто этому мешает.

Очевидно, что выбор способа преодоления препятствий будет в свою очередь зависеть от эмоциональной устойчивости личности, средств защиты своих интересов, объема власти и многих других факторов.

Важно понять, что психологическая защита личности происходит бессознательно, для предохранения сферы сознания индивида от отрицательных психологических воздействий.

В некоторых случаях восприятие ситуации индивидом может быть далеким от реального положения дел, возникшие в результате конфликта отрицательные эмоции достаточно быстро могут быть перенесены с проблемы на личность оппонента, что осложнит ситуацию личностным противодействием.

В то же время некоторые конфликты допустимы и желательны, поскольку помогают выявить разнообразие позиций, точек зрения на те или иные события. Относительная желательность конфликтной ситуации как процесса разрешения отдельных противоречий заключается в том, что она дает возможность вскрыть неблагоприятные процессы и явления в жизни организации, не всегда заметные с первого взгляда, получить дополнительную информацию о настроении людей, об их устремлениях. Все это в целом, несомненно, облегчает процесс управления, делает процесс принятия решения более эффективным, а также дает руководителю возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить потребность в уважении.

Таким образом, конфликт может быть, как функциональным и служить фактором повышения эффективности деятельности организации, так и дисфункциональным, способным приводить к снижению личной

удовлетворенности и уровня эффективности работы организации. Роль конфликта зависит от того, насколько эффективно им управляют, а для этого нужно знать причины его возникновения.

По своим последствиям, как уже упоминалось выше, конфликты подразделяются на конструктивные и деструктивные.

*Конструктивные конфликты* предполагают возможность рациональных преобразований, в результате которых устраняется сам источник конфликта. При правильном подходе такого рода конфликты могут принести организации большую пользу. Если же конфликт не имеет под собой реальной почвы и не создаются условия для его благоприятного разрешения, он оказывается деструктивным, поскольку сначала разрушает систему отношений между людьми, а затем вносит дезорганизацию в ход объективных процессов. Большинство работ по технологии работы в конфликте дают рекомендации по манипулированию, которое называют “управлением конфликтом”, “управлением конфликтной ситуацией”.

Главной целью такого управления является ликвидация конфликта с максимальной выгодой для организации. Сторонники же конструктивизма считают конфликт естественным условием взаимодействия людей, инструментом развития организации, любого сообщества, хотя и имеющим деструктивные последствия, но в целом и на длительном промежутке не столь разрушительное, как например, последствия силовых мер ликвидации конфликтов. Подобный подход характерен и для современной социологии конфликта, социальной психологии, теории организационного развития и общей теории конфликта.

Конструктивизм предполагает невозможность управления конфликтом и оптимизацию взаимодействия, хотя теоретически признает развитие конфликта как саморегулирующегося механизма. Вместо “решения”, “разрешения” и других подобных терминов конструктивисты конфликтологии применяют термин “преодоление”, подразумевая, что конфликт не ликвидируется, но обеспечивает развитие. Он трансформируется в другие конфликты, менее разрушительные, в других сферах. Данный подход не отрицает возможность и даже конструктивность политической и административной манипуляции в начальных фазах конфликта, но основывается прежде всего на обеспечении информационной полноты взаимодействия субъектов.

Конкретными причинами конструктивных конфликтов чаще всего оказываются неблагоприятные условия труда, несовершенная его оплата; недостатки в организации; перегрузки на работе; несоответствие прав и обязанностей сотрудников; низкий уровень дисциплины; нехватка ресурсов и т. п., что, в принципе, может быть урегулировано организационными мерами.

Деструктивные конфликты обычно вызываются неправильными действиями, в том числе злоупотреблением служебным положением, нарушениями трудового законодательства, несправедливыми оценками людей и проч. Таким образом, если при конструктивных конфликтах стороны не выходят за рамки этических норм, то деструктивные, в сущности,

основываются на их нарушении, а также на психологической несовместимости людей.

Любой конструктивный конфликт, если его своевременно не разрешить, превращается в деструктивный.

По форме проявления и влиянию на каждого члена коллектива, как и на общий психологический климат организации, обычно различают *функциональные и дисфункциональные* последствия.

*Функциональные последствия конфликта* имеют место, когда люди чувствуют свою причастность к решению проблемы, что является положительным фактом, так как уменьшает трудности в реализации принятого решения. В этом случае стороны оказываются больше расположенными к сотрудничеству в будущих непростых деловых ситуациях.

*Дисфункциональные последствия конфликта* — неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности. Уменьшается степень сотрудничества, наблюдается сильная преданность своей группе и растет непродуктивная конкуренция с другими группами, появляется представление о другой группе как о “враге”, большее значение придается ощутимой “победе” в конфликте, чем решению реальной проблемы.

Все это не может не учитывать руководитель в управлении деятельностью любого коллектива. С этой целью представляется необходимым рассмотреть возможные современные подходы к оценке проявления индивидуально-психологических особенностей каждого члена коллектива в различных благоприятных и неблагоприятных ситуациях, являющихся потенциальной основой возникновения конфликтов.

### **11.3. Структурные особенности и динамика развития конфликтных ситуаций в коллективе**

Как причины конфликта, так и особенности его развития, будучи в большей степени психологическими, коренятся в особенностях взаимодействующих личностей, а обстановка и внешняя среда являются, по существу, провоцирующими факторами.

Конфликт подобен болезни, где ослабление организма — причина, а сквозняк — провоцирующий фактор. Однако причину и провокатора зачастую путают.

Так, например, зарубежные специалисты по менеджменту и конфликтологии в качестве важной причины конфликтов указывают ограниченность ресурсов, считая, что их дележка неизбежно ведет к противоречиям, и, стало быть, неизбежен конфликт. Эта точка зрения отражает понимание конфликта как проявления экономического несогласия между людьми. На самом деле, нельзя не заметить, что ограниченность ресурсов является не источником конкретного конфликта, а его провокатором.

Глубинными причинами конфликтности являются стремление к утверждению личности как самозначимого “Я” и желание удовлетворить потребность, вызванную как здоровым честолюбием, так и гордостью.

Указанные причины проявляются в конфликте с большей или меньшей силой в зависимости от мотивации, которая определяется психологическим складом личности и конкретной социально-психологической ситуацией. Поэтому факторы, провоцирующие конфликт, уместно подразделять на организационные и психологические. Именно их называют обычно в качестве “причин” конфликтов.

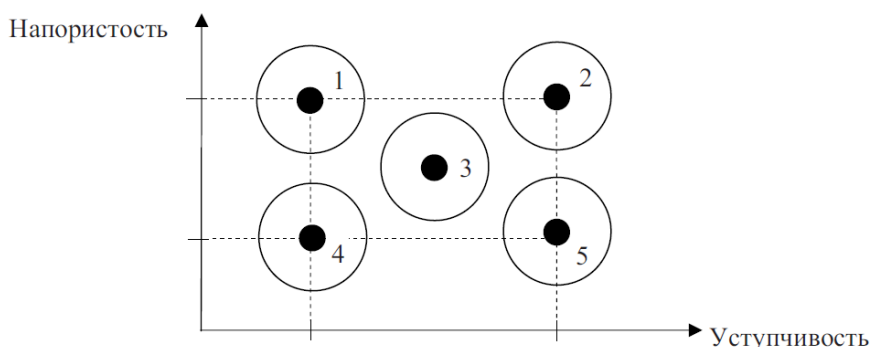
К организационным факторам относят, например, плохой стиль руководства, неотлаженность трудового процесса, различия в стремлении и целях, ограниченность ресурсов, взаимозависимость в общении и др.

Психологические факторы — это завышенная самооценка, нетерпимость к мнению других, необоснованность притязаний, тревожность, отклонения в ценностных ориентациях, низкая культура поведения и др.

Психологические факторы, будучи личными качествами людей, практически не подвластны руководителю. Организационные, напротив, в руках руководителя, и он обязан их видеть и учитывать.

Суть возможных стратегий поведения участников представлена на рис. 5, где выделено пять областей, соответствующих теоретически возможному поведению конфликтующего:

от страстного желания доказать свою правоту до явного проявления уступчивости.



**Рис. 5.** Возможные стратегии конфликтного поведения:

- 1 — соперничество; 2 — сотрудничество;  
3 — компромисс; 4 — уход; 5 — уступчивость

Характеристика стратегий представлена в табл. 2.

Таблица 2

**Стратегии поведения участников конфликта**

Стратегия	Особенности	Целевая установка
1. Соперничество (конкуренция)	Ориентация участника на собственные интересы, пренебрежение интересами оппонента, опора на индивидуальные активные действия	Борьба до конца, за победу “во что бы то ни стало”

2. Сотрудничество	Желание участника обеспечить максимум своих интересов без ущерба интересам оппонента, нацеленность на активные совместные действия	Совместный поиск взаимовыгодного решения, понимание проблем оппонента и готовность с ним сотрудничать
3. Компромисс	Готовность идти на уступки, стремление к умеренному партнерству	Согласие на отказ от борьбы в случае частичного удовлетворения своих интересов
4. Уход (уклонение)	Низкая степень учета интересов оппонента и собственных, главная цель — избежать конфликта	Ожидание неприятностей от конфликта с надеждой избежать его формируют установку на уход от борьбы, уклонение от ответных мер, стремление “не подливать масла в огонь”
5. Уступчивость (сглаживание)	Ориентация на интересы оппонента	Уступка ради прекращения конфликта

Рассматриваемые стратегии, определяющие развитие конфликтных ситуаций, не всегда могут быть практически реализованы. Например, сотрудничество и компромисс требуют обоюдного согласия. Но если противная сторона занимает непримиримую позицию, то компромисс не получится. Точно так же стратегии ухода или уступчивости вряд ли реализуются, если оппонент этого не желает. Относительно независимой можно признать только конкуренцию (соперничество).

Однако, когда обстоятельства диктуют безотлагательную необходимость разрешения конфликта, любая из стратегий может оказаться полезной для противоборствующих сторон.

Следует особо подчеркнуть, что сам по себе конфликт заключается не столько в возникновении противоречия, столкновении интересов, сколько в способе разрешения создавшегося противоречия, в противодействии субъектов социального взаимодействия. Всевозможные противоречия возникают везде и всегда, но только незначительная часть их разрешается путем конфликтов. Интересы и взгляды людей также бывают различными

довольно часто, однако данное несоответствие не оказывается причиной столкновения и порождения конфликта.

Одной из существенных причин возникновения конфликта являются особенности проявления характера лидеров участвующих сторон. От того, кем представлены конфликтующие стороны, в основном зависят формы проявления конфликта.

Эскалация конфликта. Под эскалацией конфликта понимается прогрессирующее во времени его развитие, обострение противоборства, при котором последующее разрушительные воздействия оппонентов друг против друга выше по эффективности, чем предыдущие. Эскалация конфликта представляет ту его часть, которая начинается с инцидента и заканчивается усилением борьбы, переходом к обострению конфликта.

Своевременная диагностика конфликтов, особенно межличностных, в практике управления имеет важное значение как для профилактики, так и для конструктивного их разрешения.

Диагностика межличностных конфликтов в группе позволяет оценить отношение каждого члена группы к коллегам, вывить их представления об отношении к ним со стороны окружающих, установить и все реальные, но и потенциальные конфликтные взаимоотношения. С помощью своевременной диагностики можно оценить не только остроту конфликтов, но и профессионально важные качества каждого члена группы, сравнить деловой и социально-психологический потенциал различных коллективов, улучшить профилактику межличностных конфликтов, повысить качество руководства персоналом в любой организации.

Особую значимость в коллективе имеют социальные конфликты.

Социальные конфликты приобретают форму межличностных конфликтов, когда личность, группа идентифицирует себя или оппонента с конкретной личностью или группой. Объективные силы, враждебные интересам данных субъектов, персонифицируются, олицетворяются в конкретном лидере, представителе общности, организации, в реальной группе лиц. Происходит проекция негативного отношения, стереотипных представлений о враге на конкретного человека, игнорируется его индивидуальность, включаются психологические механизмы защиты, самооправдания поступков и огульного обвинения воображаемого и реального противника.

В свою очередь, конкретное лицо, лидер, известная личность, олицетворяя определенные общественные силы и интересы, привносит в обобщенный, типичный образ врага свои индивидуальные особенности, оживляя его. Начинает действовать эффект внешнего сходства, нередко приводящий к необоснованным обобщениям и категоричным оценкам, закрепляя социально-психологический стереотип противника. Явление, форма, внешне отождествляются с сущностью, внутренним содержанием. Между ними устанавливается жесткая однозначная и неизменная обобщенная связь.

Только совместное сотрудничество, хотя бы в нейтральной области деятельности, культура общения, поиск согласия в чем-либо, конструктивная активность с обеих сторон, непредвзятость позволяют предотвратить и оптимально разрешить подобный социальный конфликт.

Руководителю следует помнить, что соревнование, соперничество, конкуренция, а, следовательно, и конфликт — тесно соприкасающиеся, сопряженные проявления активности людей.

Общее свойство, присущее соперничеству, конкуренции и конфликту, заключено в противоборстве сторон.

Особо следует опасаться наиболее острых конфликтов, когда активность человека возрастает максимально, — это соперничество, которое возникает в ситуациях общения и взаимодействия, затрагивающих доминантные ценности, отношения, которые полнее всего совпадают с исполняемыми ролями. Элементы игры сводятся к минимуму или к нулю, и тогда обнаруживается подлинная сущность человека, его самые заветные чаяния. Враждебные отношения выявляются в различных формах, включая насилие над людьми.

Ближе к соперничеству стоит конкуренция, т. е. борьба за достижения лучших результатов в деятельности, борьба на награду, место, звание, проект и т. п. Конкуренция движима мотивами личного или группового первенства, преимущества, выгоды. В системе ценностей конкурирующих всегда есть то, что ценно не только самим соперникам, но и другим лицам, обществу.

Как правило, конкуренция предполагает устремленность к общепризнанной, неделимой ценности. Доминирование эгоистического мотива в конкуренции выражается в попытках дезинформировать, обмануть соперников, применить недозволенные приемы, способы достижения своих корыстных целей, вплоть до физического воздействия. Неслучайно огромное значение придается моральным ценностям. Нарушая общепринятые принципы, нормы, люди неизбежно “переходят на личности”, начинают конфликтовать. Любое дело, поступок, отношение, обращение друг с другом, идентифицируясь с личностью как самооценностью, может стать источником взаимной вражды, разрыва связей.

Важно подчеркнуть, что конкуренция бессознательна, безлична, происходит непрерывно, необязательно во взаимодействии, тогда как конфликт — процесс сознательный, личностно ориентированный, дискретный, где контакт необходим. Конфликт — это “некрасивая конкуренция”. При этом переход от конкуренции к конфликту имеет место тогда, когда старания каждого подчинены главной цели, часть сил тратится на то, чтобы ограничить противника. Однако часто происходит подмена цели. Теперь (в конфликте) самое желанное — уничтожить или ослабить оппонента. Восприятие одного и того же явления различными людьми может быть совершенно разным, и такое несоответствие может привести к конфликту. Это во многом зависит от индивидуальных установок.

В беседе отрицательная установка может быть направлена:



- на личность самого собеседника (если бы, то же самое говорил кто-то другой, это бы воспринималось совсем иначе);
- на суть беседы (“не могу в это поверить”, “так говорить недопустимо”);
- на обстоятельства разговора (“сейчас не время и не место для подобных обсуждений”).

Психологическим барьером на пути общения может явиться механизм идентификации, стереотипизации, идеализации, проецирования. Так, неверно составленное первое впечатление о партнере по общению может способствовать актуализации неадекватного эталона или стереотипа восприятия, в результате чего появляются так называемые “барьеры стереотипизации”, и коммуникативный процесс с самого начала оказывается затрудненным.

На отношении к людям сказывается вся система ценностей, внутри которой выделяется главное, ведущее, что становится все подчиняющей потребностью, страстью: быть или иметь, корысть или бескорыстие.

Знание особенностей конфликтов и конфликтных ситуаций, главным образом зависящих от индивидуально-психологических свойств участников, является основой воздействия с целью предупреждения или разрешения возникших сложностей в межличностных отношениях.

#### **11.4. Социальные технологии предупреждения и разрешения конфликтных ситуаций**

Еще раз подчеркнем, что конфликт может возникнуть и развиваться на одном уровне, между рядовыми работниками в коллективе или между руководителями одного ранга, либо на разных уровнях, между руководителем и подчиненным (подчиненными), например, между бригадиром и рабочим, мастером и бригадой, начальником управления и главным инженером и т. п. В любом случае столкновение воспринимается как конфликтная ситуация.

Ведущая роль в разрешении конфликтных ситуаций всегда принадлежит руководству, но не тому, которое втянуто в конфликт, а тому, которое находится выше штатного уровня конфликтующих сторон.

Руководителю как участнику конфликта трудно объективно оценить ситуацию, а потому нелегко разрешить ситуацию с минимальными потерями для организации. Многие руководители, воспитанные на административных методах управления, выбирают обычно стратегию соперничества в конфликтах с подчиненными или стратегию уступок в конфликтах с начальством.

Они, как правило, не хотят признавать, что сами порой виноваты в провоцировании конфликта.

Разумеется, источником конфликта может быть и подчиненный или клиент, особенно в организациях, обеспечивающих массовое обслуживание людей (магазин, банк, поликлиника и др.). Во всех случаях разрешать конфликт должен руководитель, непосредственно не участвующий в нем.

Конкретные меры и технологии по разрешению конфликта могут быть выработаны только с учетом результатов анализа всех особенностей

обстановки, зрелости коллектива и характера поведения, участвующих в нем групп и лиц.

Есть два принципиальных пути разрешения конфликтов: *примирение и разведение конфликтующих*.

*Примирение* сторон означает, что люди, хотя и не становятся друзьями, но прекращают борьбу, и конфликт закрывается.

Для примирения целесообразно использовать социально-психологические методы (убеждение, критика, информирование, общественное осуждение и др.) или экономические (через систему материального стимулирования). Иногда полезно использовать и административные меры (взыскания, наказания).

Однако во всех случаях в начале конфликта стараются примирить стороны, надеясь на успех.

Если примирение не достигается, то можно прибегнуть к переводу работников в другие подразделения той же организации с целью разведения конфликтующих, либо, в исключительных случаях, к увольнению. Часто используется перевод работников с участка на участок, из бригады в бригаду из одного отдела в другой и т. д. Увольнение как способ пресечения конфликта должно применяться редко, именно тогда, когда конфликт парализует работу коллектива, а все прочие средства урегулирования разногласий уже исчерпаны.

Основные предложения и рекомендации по проектированию технологии разрешения конфликта, выработанные на основе анализа практики работы руководителей разных организаций и их подразделений с учетом социально-психологических аспектов, сводятся к следующему:

1. Разрешать конфликт необходимо на начальной стадии его развития. Конфликт, как болезнь, чем сильнее запущен, тем труднее излечивается. Это связано с нарастанием межличностной неприязни, формированием образа врага в сознании конфликтующих, появлением у них стойких психологических установок на победу над “противником”.

2. Руководитель должен, в первую очередь, досконально разобраться в сложившейся ситуации. Для принятия соответствующего решения руководителю, разрешающему конфликт, нужно иметь достоверную информацию.

Нельзя полностью доверять тому, что говорят друг о друге конфликтующие стороны. Вредна также другая крайность, когда руководитель пренебрегает аргументами конфликтующих, вызывая у них законное сомнение в возможности объективного анализа положения и разрешения конфликта.

Важное значение имеет последовательность действий руководителя. Прежде всего следует выяснить причину конфликта и мотивы сторон. Важно, в какой сфере лежат цели участников — делового интереса или межличностного взаимодействия.

Необходимо отличать причину конфликта от повода, поскольку они не всегда совпадают. Например, причиной конфликта может являться личная

неприязнь людей друг к другу, а повод они найдут в решении производственных проблем, делая вид, что конфликтуют на деловой основе. Устранив повод, можно временно ослабить конфликт и принять меры, чтобы конфликтующие не нашли новый повод для ссоры.

Далее следует определить действительных участников конфликта, их роли в нем и поведенческие особенности каждой личности.

Истинные организаторы конфликта иногда остаются в тени.

Необходимо знать, кто “дирижирует” ситуацией, кто лидер мнений, каковы позиции участников.

Необходимо выявить отношение к конфликту, не участвующих в нем, но являющихся в какой-то мере заинтересованными, лиц. Отношение к конфликту может быть разным: от осуждения до одобрения. Их позиции важны, так как определяют общественное мнение, влияющее на поведение конфликтующих.

3. Руководителю необходимо выработать собственную позицию.

Руководитель вправе занять нейтральную позицию, т. е. позицию объективного, честного, активного судьи, но может также примкнуть к одной из конфликтующих сторон. Если это имеет место, то другая сторона, скорее всего, расценит действия руководителя как несправедливые, обвинит его в необъективности, и будет считать, что противник получил серьезное подкрепление в лице руководителя. Образно говоря, такой шаг руководителя подливает масло в огонь конфликта. Однако руководитель может и поддержать ту сторону, которая, по его мнению, права. В таком случае руководитель сам может стать участником конфликта, что существенно затруднит его разрешение. Если руководитель опытный, авторитетный и с ним привыкли считаться, другая сторона, понимая бесполезность сопротивления, скорее всего, прекратит борьбу. Однако если руководитель молодой (начинающий или недавно занявший конкретное руководящее место), то ему лучше придерживаться устойчивого нейтралитета.

4. Руководитель должен принять меры, чтобы не допустить втягивания в конфликт новых лиц.

Конфликт, как пожар, имеет свойство разгораться. Участники конфликта вербуют себе сообщников или сочувствующих, полагая не без оснований, что чем больше у них сообщников и сочувствующих, тем выше шансы на победу в борьбе. Однако следует всегда помнить, что чем больше людей втянуто в орбиту конфликта, тем сложнее его разрешить.

5. При разрешении конфликта следует подходить к людям индивидуально, с учетом их особенностей, так как на одного человека лучше действуют уговоры, убеждения, т. е. необходим мягкий подход, тогда как к другому может быть предъявлено жесткое требование прекратить те или иные действия, с упоминанием о санкциях — в случае невыполнения этого требования. Иногда нельзя обойтись без административных мер.

Всегда полезно после анализа ситуации определить сферы взаимодействия, где конфликтующие могли бы выработать общие взгляды и делать на них упор при обсуждении проблем.

6. В некоторых ситуациях полезно сделать крен в сторону авторитарного руководства.

Следует централизовать полномочия, повысить меру контроля, больше использовать формальные процедуры в дискуссиях и процессах принятия решений в целях сдерживания эмоций. Полезно усилить регламентацию деятельности, активно разъяснять обязанности и права, практиковать выдачу заданий в письменном виде, акцентировать внимание на интересах дела.

7. Руководитель в процессе разрешения конфликта должен быть демократичным в общении.

Это означает, что он должен внимательно выслушивать всех, обеспечивать гласность, опираться на актив и авторитетных лиц. Это подчеркивает объективность руководителя, его нацеленность на результат, исключает возможные слухи, снижает эмоциональную напряженность.

8. Во многих случаях конфликт разрешается через систему вознаграждений.

Система вознаграждений должна стимулировать достижение людьми общеорганизационных целей (мотивация первого уровня) и не поощрять деструктивные действия, наносящие организации вред.

Выше шла речь о разрешении уже назревших конфликтов, но каждый руководитель должен думать о том, как не допустить их возникновения. Лучшая профилактика конфликтов в трудовом коллективе — создание благоприятного психологического климата, который не боится полностью от конфликтов, но резко снижает вероятность их появления.

Нужно иметь в виду, что в деловом общении источником конфликта нередко служит поведение, провоцирующее психологическую защиту. Руководитель должен разъяснять людям, что способность уходить от провокаций и не создавать их является личной конфликтоустойчивостью каждого члена коллектива.

Практика разрешения конфликтов показывает, что весьма эффективной формой конструктивного взаимодействия конфликтующих сторон, направленного на решение общих проблем и обеспечение сотрудничества, являются прямые переговоры.

Конфликтующие стороны имеют возможность максимально контролировать различные аспекты своего взаимодействия, в том числе самостоятельно устанавливать временные рамки и пределы обсуждения, принимать решения, влиять на процесс и на его результат.

Во время переговоров интересы сторон определяются прежде, чем изучаются конкретные решения. После того как интересы определены, участники переговоров совместно занимаются поиском различных альтернатив, которые могли бы удовлетворить все интересы, вместо того чтобы вести спор вокруг какой-то одной позиции.

В ходе переговорного процесса могут возникать трудности, тупиковые ситуации из-за отсутствия достаточной информации, фактов, знания законов и т. д. (содержательного характера); при выборе места проведения, определении числа участников, порядка и последовательности выступлений,

длительности дискуссии и т. д. (процедурного характера). Трудности в общении могут быть вызваны также личными симпатиями и антипатиями, эмоциональной реакцией участников, провокациями и т. д.

Большое значение в переговорных процессах имеют согласительные процедуры (или процедуры примирения). Как метод урегулирования и разрешения конфликтов они занимают промежуточное положение между прямыми переговорами сторон и традиционным посредничеством вышестоящего руководителя.

Целью согласительных процедур должно являться примирение сторон. Однако следует всегда помнить, что согласительные процедуры являются добровольным процессом, основанным на взаимном доверии сторон.

Таковы основные, наиболее эффективные методы, которые могут быть использованы при разрешении конфликтов и конфликтных ситуаций в трудовых коллективах.

### **Контрольные вопросы**

1. Что означает термин “конфликт” в применении к трудовому коллективу?
2. Возможна ли длительная трудовая (творческая) деятельность коллектива без конфликтов?
3. Какие факторы определяют причины и возможность возникновения конфликта?
4. Какие конфликты и конфликтные ситуации являются конструктивными?
5. Каковы основные рекомендации руководителю по разрешению конфликта?
6. Как предупредить возникновение межгруппового конфликта в трудовой деятельности коллектива?

### **Тесты**

1. Отличительным признаком конфликта является...
  - а) деятельность людей, преследующих различные цели;
  - б) социально-психологическая напряженность, порождающая изменение в деятельности организации;
  - в) реальная борьба между действующими лицами и группами;
  - г) невозможность реализации целей какой-либо из взаимодействующих сторон.
2. Конфликтогены — это...
  - а) участники конфликта как представители противоборствующих сторон;
  - б) обстоятельства, вызывающие непримиримые противоречия сторон;
  - в) слова, действия или бездействие, способствующие возникновению и развитию конфликта;
  - г) мотивы и ценности, послужившие причиной непримиримых разногласий.

### **Литература**

1. Анцупов А. Я. Конфликтология: Учебник для вузов /А.Я. Анцупов, А.И.Шепилов. — 3-е изд. — СПб.: Питер, 2008.

2. Исаев Р.А. Основы менеджмента: Учебник, — М.: Издательско & торговая корпорация «Дашков и К°», 2010. — 264 с.
3. Кошелев А. Н. Основы менеджмента: Учебник / А. Н. Кошелев, Н. Н. Иванникова. — М.: Экзамен, 2007. С. 423–435.
4. Семенов А. К. Основы менеджмента: Учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. — М.: ИТК “Дашков и К°”, 2007. С. 485–524.
5. Щегорцов В. А. Менеджмент / В. А. Щегорцов, В. А. Таран. — М.: ЮНИТИ, 2005. С. 399–408.
6. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента / Н. И. Кабушкин. — М., 2007. С. 275–294.
7. Морозов А.В. Деловая психология / А.В.Морозов. — СПб.,2000. С. 211–270.
8. Морозов А. В. Социальная конфликтология / А. В. Морозов. — М.: Академия, 2002.

## **Модуль IV. ЭЛЕМЕНТЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ ВНУТРИФИРМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ**

### **Тема 12. Власть и лидерство в системе менеджмента**

**Тема посвящена рассмотрению сущности властного влияния руководителя в коллективе и особенностей его реализации, отражающих определенный стиль управления в конкретных социально-экономических условиях; вопросов нравственности и культуры как важных элементов управленческой деятельности.**

#### **12.1. Основные формы реализации власти и лидерства в трудовом коллективе<sup>1</sup>**

Власть и управление — это два взаимодополняющих понятия, переплетающихся, но не тождественных. Не может быть управления без реальной власти, как не может быть и власти, не подкрепленной умелым управлением. Власть реализуется в управлении и раскрывает свою силу и устойчивость в эффективности воздействия.

Управление деятельностью людей не может быть эффективным по конечному результату, если не создана структура организации и нет разделения функций: одни руководят, другие исполняют предписанные обязанности или конкретные указания.

Именно в этом заключается совместная деятельность руководителей, наделенных определенной властью, и их подчиненных по выполнению поставленной общей задачи.

Власть в широком понимании слова является атрибутом совместной деятельности в форме такого сотрудничества, когда отдельные члены коллектива наделяются правами и полномочиями определять действия других.

---

<sup>1</sup> Подготовлено с использованием: Смирнов С. М. Формирование механизма эффективного управления промышленного предприятия в современных экономических условиях России // Дисс. канд. экон. наук. — Москва, 2003.

Наделенными правами и определенными полномочиями могут быть лица:

- избранные коллективом;
- назначенные высшими инстанциями;
- признанные по положению (собственники).

С позиций менеджмента, власть — формально признанная способность и возможность одних лиц оказывать определенное воздействие на поведение других, обеспечивая их эффективную деятельность по выполнению поставленных задач.

Иногда правомерно говорить и о власти (как влиянии) коллектива над начальником (руководителем); зависимость руководителей от подчиненных в некоторых случаях становится столь сильной, что трудно понять, кто над кем властвует.

Внутри коллектива очень часто создаются определенные неформальные (не предусмотренные штатом) объединения или группы, в которых определенные члены пользуются таким авторитетом, который позволяет им влиять на поведение и действия всей группы (так называемые неформальные лидеры).

Таким образом, среди форм проявления власти различают власть формальную и реальную.

Управление, в каких бы масштабах оно ни осуществлялось, зависит от объема и характера власти, которые раскрываются с помощью такой категории, как управляемость.

Управляемость — это реакция подчиненного, управляемого объекта, группы, коллектива на воздействие со стороны менеджера или системы управления в целом.

Партнерство — это особый вид управления, осуществляемого на основе участия всех членов коллектива или группы в разработке и принятии решений.

Эффективность партнерства в немалой степени зависит от авторитета менеджера, избранного и используемого им механизма управления и социально-психологической атмосферы в коллективе.

В процессе управления власть может быть реализована по-разному. Основой власти могут быть принуждение, вознаграждение, традиции, харизматичность лидера, его особые (экспертные) знания, способность убеждать.

Формы проявления власти в организации деятельности коллектива весьма многообразны, руководитель должен умело использовать каждую из них в зависимости от конкретной ситуации.

## **12.2. Стили управления, их сущность и типовые разновидности**

Индивидуально-психологические свойства руководителя наряду с профессионализмом, как правило, накладывают определенное влияние на характер его взаимоотношений с подчиненными.

Эффективность работы организации в значительной степени зависит от того, как ведут себя менеджеры. Настрой людей на работу, их деловая

активность и инициативность предопределены поведением руководителя. Общий мотивационный климат в фирме создается прежде всего господствующими управленческими отношениями и системой компенсации, но мотивация на рабочих местах в значительной степени зависит от поведения руководителя.

Стиль управления — это относительно устойчивая система характерных способов, методов и форм решения управленческих задач, а также манера поведения руководителя при взаимодействии с подчиненными.

Однако менеджмент как наука об эффективном управлении призван вырабатывать на основе анализа опыта определенные рекомендации, которые ориентировали бы менеджера в необходимости коррекции своих внутренних побуждений по выбору методов и способов воздействия на подчиненных.

Среди основных типовых стилей управления различают *автократический (авторитарный); демократический; либеральный*.

*Автократический стиль* характеризуется централизацией административной власти в руках одного руководителя. Он единолично принимает решения, не давая подчиненным возможности проявить инициативу.

Как правило, руководитель проявляет себя автократом по двум причинам. Первая причина заключается в его индивидуально-психологических характеристиках, вторая — в осознании собственных недостатков и низком авторитете как лидера.

Удовлетворенность трудом в таком коллективе отсутствует, эффективность деятельности организации низкая, исполнители работают по разным причинам вынужденно.

*Демократический стиль* характеризуется стремлением руководителя как можно больше вопросов решать коллегиально, чтобы знать мнение членов коллектива по принципиальным вопросам деятельности организации.

При таком стиле руководства шансы эффективной деятельности организации растут, так как коллектив удовлетворен взаимоотношениями, заинтересован в успехе, проявляет инициативу и создает необходимые условия для решения поставленных задач.

*Либеральный стиль* управления отличается самоустранением руководителя от решения принципиальных и даже текущих вопросов деятельности коллектива; работникам предоставляется полная самостоятельность и возможность индивидуального и совместного творчества. Либерал во всем ссылается на требования вышестоящего руководства; отдельные поручения без уяснения их смысла переадресовывает нижестоящим исполнителям.

В коллективе под руководством либерала возможна успешная деятельность, если все должности укомплектованы профессиональными исполнителями, хорошо знающими свое дело и болеющими душой за интересы организации.

Каждый из указанных стилей в чистом виде встречается редко.

Стиль руководства характеризуется, как правило, тремя факторами:



- мерой свободы, которую руководитель предоставляет подчиненным;
- степенью активности руководителя;
- выраженностью ориентировок руководителя.

Характерные особенности стилей руководства отображены на рис. 6.



**Рис. 6. Стили управления**

Сформировавшийся стиль руководства — явление относительно устойчивое, поскольку представляет собой характерный для данного руководителя набор правил и приемов поведения.

Однако в разных ситуациях любой человек ведет себя поразному. По отношению к недобросовестным работникам руководитель, как правило, проявляет авторитаризм, тогда как по отношению к добросовестным — демократичность.

Большое влияние на становление стиля оказывают управленческие и хозяйственные отношения, практикуемые в данной фирме, побуждающие руководителя действовать, не выходя за их рамки.

На стиль работы менеджера влияет также общая нравственно-психологическая атмосфера, характерная для фирмы и общества.

Изменить сложившийся стиль оказывается очень нелегко.

В свою очередь, некоторые важные моменты деловых взаимоотношений зависят от стиля работы руководителя. Особенно это относится к дисциплине и психологическому климату коллектива.

В заключение заметим, что стиль руководства, способность руководителя своевременно корректировать формы и методы воздействия на подчиненных не всегда приводят к нужным положительным результатам деятельности коллектива.

Главным условием эффективного руководства в современной действительности являются прежде всего знание дела и достаточно высокий профессионализм и интеллект менеджера.

### **12.3. Этика и культура в управленческой деятельности**

В последние годы проблемы служебной и административной этики и культуры выступают на первый план в связи с усилением меркантильных устремлений широкого круга лиц, занимающихся предпринимательской деятельностью. Внимание акцентируется на недопустимости наличия у бизнесменов и менеджеров качеств и устремлений, имеющих повышенную социальную опасность. К ним относятся нескромность, несправедливость, взяточничество, злоупотребление властью и противозаконная деятельность.

Единых определений понятий и принципов этики, как и морали и нравственности, не существует, поскольку в каждом обществе традиции и устои, сложившиеся по национальным (этническим) и религиозным признакам, весьма различны.

Нормы нравственности каждого народа являются результатом длительного процесса становления взаимоотношений между людьми. Следовательно, в отдельных случаях понятие этичности и неэтичности, нравственности и безнравственности могут быть неидентичными.

Особое место в управленческой деятельности занимает этикет. В отличие от этики этикет не наука, но практика взаимоотношений, отличающаяся предписанными особенностями, требованиями проявления учтивости и вежливости в обществе.

Деловой этикет, в отличие от придворного, дипломатического (светского), включает менее жесткие требования по соблюдению определенных правил поведения (общения), но также отражает необходимость почтительного и уважительного отношения к партнерам, собеседникам, начальникам, подчиненным, к коллективу, к любой личности или группе с позиции их социальной значимости и права на индивидуальность и гражданское самолюбие.

Требования этикета не являются абсолютными. Они в какой-то степени условны, т. е. зависят от места, времени, обстоятельств, характера социума.

Соблюдение же делового этикета для менеджера является неотъемлемой чертой представления его высоких качеств как личности и умением показать себя с достойной стороны в культурном и нравственном плане.

Менеджер должен помнить, что одним из основных принципов современной деловой жизни является поддержание нормальных отношений

между людьми и стремление избежать конфликтов. В свою очередь, уважение и внимание можно заслужить вежливостью и сдержанностью. Поэтому ничто не ценится окружающими так дорого, как вежливость и деликатность.

Обязательным условием общения является деликатность. Она не должна быть излишней, превращаться в льстивость, приводить к ничем не оправданному восхвалению увиденного или услышанного.

Особую значимость для менеджера приобретают тактичность и чуткость — внимание, глубокое уважение к внутреннему миру тех, с кем мы общаемся, желание и умение их понять, почувствовать, что может доставить им удовольствие, радость или, наоборот, вызвать у них раздражение, досаду, обиду. Тактичность, чуткость — это и чувство меры, которую следует соблюдать в разговоре, в личных и служебных отношениях, умение чувствовать границу, за которой в результате наших слов и поступков у человека возникают незаслуженная обида, огорчение, а иногда и боль.

Этика, как и этикет, тесно связана с общей культурой управленческого труда.

В широком смысле термин “управленческая культура” употребляется для характеристики организационно-технических условий и традиций управления, профессионального и нравственного развития менеджера. В узком значении культура управленческого труда может трактоваться как служебная этика руководителя.

Однако культура управленческой деятельности не может рассматриваться лишь в рамках одной личности или группы людей, так как следствием их поведения и действий является деятельность всей организации. В связи с этим в настоящее время получило широкое распространение обобщенное определение культуры деятельности коллектива в форме организационной культуры.

Организационную культуру рассматривают не только как совокупность типичных для менеджера ценностей, норм, точек зрения и идей, которые формируют его поведение и действия, но и как традиции, ценности, символы и убеждения, проявляющиеся в поведении администрации и персонала учреждения (фирмы), их отношениях друг с другом, составляющих нравственный и социально-психологический климат в коллективе.

Новые условия хозяйствования, повышение образовательного уровня и зрелости менеджеров дали мощный толчок развитию организационной культуры. Управленческие структуры заняли активную позицию в формировании и использовании ее как фактора повышения конкурентоспособности.

Специфика организационной культуры в части управленческого труда состоит в том, что в основе ее лежат определенные нормы, которые должны строго соблюдаться руководителем. Наиболее важные из них:

— юридические нормы управленческого труда, которые отражены в государственных правовых и нормативных актах;

культура менеджера в этом отношении состоит в знании и выполнении юридических норм;

- моральные нормы, регулирующие поведение менеджера в области нравственности и морали;
- организационные нормы, устанавливающие структуру организации, состав и порядок деятельности функциональных подразделений и их руководителей, а также правила внутреннего распорядка и др.;
- экономические нормы, направляющие экономическую деятельность организации.

Существуют и другие виды норм (технические, эстетические и т. п.), которые определенным образом формируют управленческую культуру.

Культура руководителя включает уровень квалификации, этическое воспитание, личную гигиену и внешний вид, форму обращения к подчиненным и т. п.

Рациональная организация труда руководителя немислима без четкого представления о том, что он делает, когда делает, сколько времени затрачивает на различные виды работ. Ему необходимо строго планировать затраты своего личного времени на работу с документами и кадрами, решение социально-экономических и коммерческих вопросов, совещания, переговоры. Кроме того, он должен учитывать непроизводительные затраты времени. В то же время руководитель должен планировать не только свое рабочее, но и свободное время.

Культура приема посетителей предполагает соблюдение правил и требований при приеме работников как по личным, так и по служебным вопросам.

Некоторые руководители считают, что двери их кабинетов должны быть открыты для посетителей в любое время. Но такой подход оправдывает себя только тогда, когда руководитель имеет в своем подчинении всего несколько человек. Как правило, руководители устанавливают для приема определенные дни и часы. Если же руководитель по каким-то причинам не может проводить прием, то принимать посетителей должен кто-либо другой (например, один из его заместителей). Но отменять прием руководитель не должен, ни при каких обстоятельствах. На небольших предприятиях прием может осуществляться без предварительной записи.

Около 80% рабочего времени руководителя занимают контакты с людьми, поэтому умение говорить (общаться) является важной составной частью его труда.

Организационная культура руководителя определяется владением теорией управления, методами организаторской работы, опытом, навыками организационной работы. К организационным процедурам относятся: подбор и расстановка кадров, разработка организационных норм, нормативов и планов личной работы, постановка задач и доведение их до исполнителей, распорядительство, контроль исполнения и др.

В заключение следует особо подчеркнуть, что для руководителя этические принципы и управленческая культура в действиях и поведении являются наиболее важными факторами, формирующими его авторитет и

определяющими имидж властной структуры в любых масштабах и сферах предпринимательской деятельности.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое власть с позиций теории и практики менеджмента?
2. Каковы основные формы реализации власти в трудовом коллективе?
3. Что означает делегирование полномочий и ответственности в практике управления деятельностью коллектива?
4. Может ли менеджер выбрать свой особый стиль управления?
5. Чем характеризуется либеральный стиль руководства деятельностью трудового коллектива?
6. В чем заключаются причины явного проявления автократизма в управлении?
7. Какой из типовых стилей управления является, на ваш взгляд, наиболее продуктивным?

### **Тесты**

1. Власть, построенная на личных качествах или способностях лидера, является...
  - а) диктаторской;
  - б) экспертной;
  - в) принудительной;
  - г) харизматической.
2. Какая из форм власти является, на ваш взгляд, наиболее действенной?
  - а) основанная на административном принуждении;
  - б) основанная на вознаграждении за инициативу и прилежный труд;
  - в) опирающаяся на знание дела и авторитет руководителя;
  - г) основанная на сознании ответственности.
3. Под самоменеджментом понимается...
  - а) совершенствование своей деятельности;
  - б) проектирование рабочего времени;
  - в) изучение теоретических основ науки управления;
  - г) построение деловой карьеры.
4. Этика управленческой деятельности — это:
  - а) соблюдение руководителем устоявшихся требований морали и нравственности в своей деятельности;
  - б) система проявления руководителем в поведении и действиях явно выраженных особенностей;
  - в) следование установленным правилам и нормам поведения в коллективе;
  - г) сложившиеся нормы морали и нравственности в социальном окружении.

### **Литература**

1. Исаев Р.А. Основы менеджмента: Учебник, — М.: Издательско & торговая корпорация «Дашков и К°», 2010. — 264 с.
2. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента/Н.И.Кабушкин.—М.,2007. С.215–240.

3. Щегорцов В. А. Менеджмент / В. А. Щегорцов, В. А. Таран. — М.: ЮНИТИ, 2005. С. 355–381.
4. Семенов А. К. Основы менеджмента: Учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. — М.: ИТК “Дашков и К°”, 2007. С. 365–474.
5. Михайлов Я. В. Эффективный менеджмент / Я. В. Михайлов. — М., 2001. С. 37–57.
6. Волкогорова О. Д. Управленческая психология / О. Д. Волкогорова, А. Т. Зуб. — М.: Форум; ИНФРА-М, 2007. С. 148–174.
7. Кошелев А. Н. Основы менеджмента: Учебник / А. Н. Кошелев, Н. Н. Иванникова. — М.: Экзамен, 2007. С. 468–478.
8. Добротворский И. Л. Менеджмент. Эффективные технологии / И. Л. Добротворский. — М.: ПРИОР, 2007. С. 170–236.

### **Тема 13. Информационные технологии и коммуникации в управлении деятельностью коллектива**

**В главе рассматриваются вопросы информационного и коммуникационного менеджмента; структура и базовые элементы процесса обмена информацией; сущность и особенность невербальной коммуникации.**

#### **13.1. Информационные технологии в практике менеджмента**

Современное развитие производственной, коммерческой и любой другой деятельности людей немислимо без обмена соответствующей информацией устно, письменно и в электронном виде.

Информация в менеджменте понимается как сведения, передаваемые устным, письменным или другим способом (с помощью условных сигналов, технических средств и т. д.), о состоянии дела или объекта управления в прошлом или настоящем.

Информация, вне зависимости от формы ее представления, воспринимаемая человеком или специальными устройствами, является как правило, объектом хранения, переработки, оформления и передачи.

Информации становится фактором оптимальной организации производства, и подобно труду, материалам и капиталу, формирует деятельность фирмы.

Все, что потенциально позволит снизить степень неопределенности при принятии управленческого решения, будь то факты, оценки, прогнозы или слухи, должно считаться информацией.

Управленческую информацию условно подразделяют наследующие основные категории.

1. Информация по стратегическому планированию нужна высшему управлению для установления долгосрочных целей, накопление ресурсов для достижения этих целей и формулирования политики их достижения. Такая информация включает перспективные оценки среды, экономические прогнозы и демографические тенденции.

2. Контрольная управленческая информация используется руководителями среднего уровня для координации деятельности, приведения ресурсов в соответствие с задачами и разработки согласованных оперативных планов.

Информация, необходимая этим руководителям, может включать производственные сводки и действия, предпринимаемые другими управляющими среднего уровня.

3. Оперативная информация помогает руководителям нижнего уровня выполнять обычные и повседневные операции, такие, как расчет заработной платы, составление таблиц и управление запасами.

Руководители предприятий и организаций на различных уровнях имеют различные потребности в информации.

Наиболее важными источниками информации являются:

внутренние источники компании (деятельность специализированных групп, периодические отчеты, всевозможные информационные связи);

внешние источники (отчеты правительственных и торговых организаций, научные публикации, журналы, справочники и т. д.);

иные источники (рекламные агентства и средства массовой информации, конкуренты, поставщики и заказчики).

В большинстве компаний большую долю используемой менеджерами информации обеспечивают внутренние источники.

Специализированная группа работников занята информационным обеспечением, включающим маркетинговые исследования, анализ продаж, планирование, экономический анализ, исследование операций и системный анализ.

Кроме создания подобных специализированных групп, каждая компания практикует регулярные отчеты линейных руководителей и служащих.

Внешние источники поставляют разнообразную информацию по многим вопросам, относящимся к управлению, таким, как экономические условия, производство, продажи, правовые и нормативные акты и т. д. Производитель потребительских товаров может получить приблизительную смету продаж нового продукта конкурента, узнав с помощью поставщика количество упаковок, оптовиков и конкурентов. Есть фирмы, специализирующиеся на сборе и анализе информации, предлагаемой впоследствии либо в виде стандартизированного продукта, либо строго по специализированному заказу.

Полезность информации оценивается внутренними и внешними пользователями, которые предъявляют к ее качеству определенные требования. Основными из предъявляемых требований являются:

уместность и своевременность информации — способность повлиять на принятие решения пользователем и удовлетворить его интересы в нужный момент или к определенному сроку;

достоверность информации — гарантия объективности и правдивости представляемых данных, что предполагает необходимость указания методов сбора, учета и обработки информации;

сопоставимость информации — возможность сравнения показателей с данными по другим фирмам, регионам, государствам, что требует применения определенных стандартов в представлении информации;

доступность и понятность информации — представление информации в ясной для понимания форме, чтобы пользователь мог применять ее для принятия решения, не боясь допустить ошибку;

конфиденциальность информации — строгий учет и контроль за распространением информации среди внешних пользователей, а также за ее содержанием и характером.

В настоящее время управление любой деятельностью невозможно без анализа большого объема информации и ее обработки с помощью компьютеров. Использование вычислительной техники в различных областях деятельности человека определяется не только научно-техническим прогрессом, но и развитием методов обработки информации для ее дальнейшего применения и использования.

С созданием в 1980-х гг. персональных компьютеров изменились требования к программному обеспечению сферы управления. Программное обеспечение теперь не требует специально подготовленного оператора. Оно доступно и понятно специалисту в предметной области, который пользуется компьютером как инструментом. Для доступа к “чужим” данным используются локальные сети, пришедшие на смену многотерминальным системам. На многих предприятиях создаются специализированные информационные и информационно-аналитические инфраструктуры.

Информационная инфраструктура — это организация взаимодействия информационных потоков. Ее создание включает:

организационные мероприятия (определение структуры документов и маршрутов их движения, правил организации разработки программ и структуры базы данных, способов финансирования);

технические мероприятия (приобретение, установка и техническое обеспечение эксплуатации оборудования, создание кабельной системы);

определение системного программного обеспечения, создание программно-технического комплекса (установка системного программного обеспечения, организация маршрутизации между подсетями, администрирование сети и работа с пользователями сети);

обучение сотрудников организации;

использование при работе с документами стандартного программного обеспечения, организацию почтовой службы, доступа в Интернет;

проектирование и разработку программных продуктов;

обеспечение безопасности информации;

работу службы эксплуатации и внедрения;

заполнение базы данных.



Обеспечением создания информационных систем, использующих компьютерные технологии, занимаются определенные службы (отделы или лаборатории), среди которых основными являются: техническая служба, функции которой заключаются в работах по монтажу, установке оборудования, ремонту и замене оборудования; служба эксплуатации и внедрения; группа разработки программного обеспечения.

Информационно-аналитическая система является частью программной поддержки информационной инфраструктуры организации, обеспечивающей специальные задачи управления.

### **13.2. Коммуникационные каналы и сети в управлении**

Выше отмечалось, что одним из важнейших инструментов руководителя является находящаяся в его распоряжении информация. Используя и передавая эту информацию, а также получая обратные сигналы, он организует целенаправленную деятельность подчиненных. Таким образом, передача информации в процессе коммуникации в определенной степени определяет эффективность деятельности организации.

Коммуникация и информация — связанные между собой понятия. С одной стороны, коммуникация может быть определена как передача не просто информации, а значения или смысла явления с помощью символов. С другой стороны, коммуникация может рассматриваться как обмен идеями, интересами, настроениями, т. е. как информация, связанная с поведением индивидов в группе.

Коммуникация включает в себя не только информацию (то, что передается), но и процесс передачи информации (то, как это передается). Управленческая деятельность по своему содержанию и сути связана с необходимостью постоянного обмена информацией между участниками коммуникационного процесса — всей совокупностью сотрудников организации.

Коммуникативная функция управления проявляется в общении сотрудников, поэтому эффективная межличностная коммуникация очень важна для успеха управления, так как, решение многих управленческих задач осуществляется при непосредственном деловом взаимодействии людей.

В современном менеджменте и психологии управления предметом всех типов коммуникаций является человек, процесс его взаимодействия с другими индивидами. Коммуникации — это любой обмен информацией, независимо от того приводит он к взаимопониманию или нет. Поэтому в теории управления выделяют три аспекта понятия “коммуникации”:

- 1) коммуникация как специфическая функция управления, элемент управленческой деятельности;
- 2) коммуникация как общий процесс, который вовлекает в общение все уровни организации;
- 3) коммуникация как непосредственное взаимодействие руководителя с подчиненными.

Следует подчеркнуть, что сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвующих в нем людей. Понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности невозможно без представления об участниках, стадиях и элементах коммуникационного процесса.

В настоящее время в процессе обмена информацией выделяются четыре базовых элемента:

- 1) отправитель — лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее;
- 2) сообщение — собственно информация, передающаяся открытым текстом или закодированная с помощью символов;
- 3) канал как средство передачи информации;
- 4) получатель — лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача — составить сообщение и использовать канал передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную информацию.

До того как передать информацию, отправитель должен с помощью символов произвести процесс ее кодирования.

На сегодняшний день наибольшее распространение получили следующие каналы передачи информации с помощью речи, письменных материалов, электронных средств связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видео-конференции. Если канал не пригоден для физического воплощения символов, передача информации невозможна.

При выборе канала необязательно ограничиваться только одним. Максимальный эффект обычно достигается при использовании двух или более коммуникационных каналов. Однако в этом случае процесс усложняется, так как отправителю приходится устанавливать последовательность использования этих средств и определять временные интервалы в последовательности передачи информации.

На этапе передачи отправитель использует канал для доставки сообщения получателю. Речь идет о физической передаче сообщения, которые многие люди по ошибке и принимают за сам процесс коммуникации.

После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его. Декодирование — это перевод символов отправителя в символы получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея.

Таким образом, коммуникация — замкнутый процесс, в котором можно при наличии определенных навыков отследить степень его эффективности.

Коммуникация осуществляется, как правило, посредством социальных сетей.

Коммуникационная сеть — это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков. В данном случае рассматриваются не индивиды как таковые, а коммуникационные отношения между индивидами.

В практике работы организаций все большее распространение получает невербальная коммуникация.

Невербальной называют информацию, посланную отправителем без использования слов как системы кодирования.

В последнее время эта сфера межличностной коммуникации все больше привлекает ученых и специалистов.

Эффект большинства посланий создается невербальной информацией. Особенно это проявляется, когда словесная часть послания отправителя противоречива. В такой ситуации получатель больше полагается на невербальную часть, чтобы понять значение послания.

*Невербальные сигналы* — позы, жесты, выражение лица и т. п. могут быть поняты, как вербальная коммуникация.

Невербальные коммуникации в большинстве случаев имеют подсознательную основу, так как свидетельствуют об эмоциях участника коммуникационного процесса, и являются индикатором проявляемых чувств. Невербальной информацией трудно манипулировать и ее трудно скрывать в любой межличностной коммуникации. Все это не может не учитываться в деятельности руководителя.

### **Контрольные вопросы**

1. Какие типы информации используются в системе менеджмента?
2. Что включает в себя стратегическая и оперативная информация?
3. В чем состоят требования, предъявляемые к качеству информации?
4. Из каких элементов состоит информационная инфраструктура менеджмента организации?
5. Какие задачи ставятся в процессе управления перед информационно-аналитической системой как элементом информационной инфраструктуры?
6. Что означает термин “коммуникация” и каково его происхождение?
7. Какие коммуникационные аспекты отражает теория и практика менеджмента организации?
8. Что представляет собой коммуникационная сеть организации?
9. Чем отличается невербальная коммуникация от общепринятой в системе межличностных отношений?

### **Тесты**

1. По нисходящим коммуникационным связям осуществляется движение информации...
  - а) от подчиненных к руководителям;
  - б) от руководителей к подчиненным;
  - в) от служб снабжения к производственным подразделениям;
  - г) от поставщиков к потребителям.

**2. Какую роль информация играет в структуре управления социально-экономической системой?**

- а) отражает меру определенности состояния социально-экономической системы;
- б) характеризует степень разнообразия управляемой и управляющей систем в социальной экономике;
- в) представляет собой совокупность сведений об управляемой системе, необходимых для управления.

### **Литература**

1. Волкогонова О. Д. Управленческая психология / О. Д. Волкогонова, А. Т. Зуб. — М.: Форум; ИНФРА-М, 2007. С. 178–206.
2. Исаев Р.А. Основы менеджмента: Учебник, — М.: Издательско & торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2010. — 264 с.
3. Михайлов Я. В. Эффективный менеджмент / Я. В. Михайлов. — М., 2001. С. 221–244.
4. Кошелев А. Н. Основы менеджмента: Учебник / А. Н. Кошелев, Н. Н. Иванникова. — М.: Экзамен, 2007. С. 436–467.
5. Лафта Дж. К. Менеджмент / Дж. К. Лафта. — М.: Велби, 2003. С. 301–386.
6. Добротворский И. Л. Менеджмент. Эффективные технологии / И.Л.Добротворский. — М.: ПРИОР, 2007. С. 285–344.

### **Тема 14. Эффективность менеджмента организации**

**В главе изложены вопросы оценки общей экономической и социальной эффективности менеджмента организации, касающиеся общих подходов, критериев и методов, используемых в практике.**

#### **14.1. Общие подходы к оценке эффективности менеджмента**

В общем случае эффективность функционирования организации в целом определяется выраженностью успеха в достижении поставленной цели или решении конкретной экономической задачи в соответствии с ее миссией организации.

Эффективность управления при этом не может рассматриваться в отрыве от качественных и количественных показателей успеха как всей организации, так и ее отдельных подразделений.

Наука призвана вооружить управленческие структуры такими конкретными положениями и принципами организации человеческой деятельности, которые обеспечивают оптимальное использование имеющихся материально-технических, финансовых и социальных ресурсов.

Оценка эффективности менеджмента в связи с этим и должна исходить из требования сравнительного анализа того, что достигнуто и с какими затратами и что предполагалось в соответствии с планами стратегического и тактического характера.

Спектр рассматриваемых факторов, влияющих на качество управления и эффективность деятельности организации и ее подразделений, достаточно широк, тем не менее, можно выделить наиболее существенные из них, которые должны быть проанализированы в первую очередь.

Прежде всего анализу подлежит степень соответствия возможностей потребностям для достижения определенной цели или решения поставленной задачи в сложившихся конкретных условиях.

Если при определении цели деятельности фирмы поставленные рубежи временных и экономических характеристик завышены и не могут быть достигнуты при имеющихся возможностях, то никакая теория и практика конкретной организации работы не смогут обеспечить выполнение невыполнимого.

Главным критерием здесь выступают компетентность, опыт и мудрость тех руководителей верхнего уровня управления, которые обеспечивают разработку стратегических планов, построение соответствующей структуры организации и принятие решений, обеспечивающих успешную деятельность коллектива.

На практике эффективность организации определяется по конечным результатам ее функционирования и отражает уровень всей организационно-управленческой деятельности.

Основную роль при этом играют факторы, определяющие эффективность производственной деятельности (производство товаров и услуг). Высокая эффективность при этом достигается:

- развитием технологической базы;
- инновациями в производстве;
- повышением экономической эффективности затрат на выпуск продукции и услуг;
- оптимизацией инвестиционной политики;
- совершенствованием структуры производственной системы;
- высоким уровнем соответствия менеджеров всех уровней управления и исполнителей профессиональным требованиям.

Обобщающим критерием экономической эффективности производства служит уровень производительности труда, отражающий величину отношения затрат (стоимости использованных ресурсов) к суммарной величине полученных доходов при реализации выпускаемой продукции (предоставляемых услуг).

Управление производительностью в современных условиях стало важной функцией управления производством.

Система управления производительностью включает:

- измерение и оценку производительности;
- планирование контроля и повышение производительности на основе информации, полученной в процессе измерения производительности;
- осуществление мер контроля и повышения производительности;
- оценку производительности, ее измерение.

Снижение издержек производства — важная сфера организационно-управленческой деятельности и основная область подготовки и принятия управленческих решений.

Важное место в повышении эффективности производства занимают организационно-экономические факторы и прежде всего развитие и совершенствование рациональных форм организации производства, методов управления.

Рационализация управления производством предполагает применение инженерных методов и средств ко всем разделам планирования, организации и регулирования деятельности проектируемого или действующего предприятия.

Обеспечение высокой производительности труда и низкой себестоимости продукции становится возможным, если на базе уже заданной специализации ведутся непрерывные работы по рациональной организации основных и вспомогательных производственных процессов.

#### **14.2. Критерии и методы оценки эффективности менеджмента организации<sup>1</sup>**

В менеджменте различают, как правило, общую, социальную и экономическую эффективность.

*Общая эффективность менеджмента* — это социально-экономическая категория, характеризующая результативность управленческой деятельности, степень использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

*Социальная эффективность менеджмента* — социальный результат управленческой деятельности, характеризующий степень использования потенциальных возможностей трудового коллектива и каждого работника, его творческих способностей, успешность решения социальных задач развития коллектива, а также степень удовлетворения спроса населения (потребителей и заказчиков) на производимые товары и услуги.

*Экономическая эффективность менеджмента* характеризует экономическую сущность принятых и реализованных управленческих решений как систему взаимоотношений и взаимодействий ресурсов и полученных результатов, доходов и произведенных затрат, отражающихся в значениях конкретных выбранных для оценки показателей.

Главными факторами эффективности выступают стратегии поведения и качественные особенности организации, обеспечивающие ее функционирование и развитие. Факторы эффективности не одинаковы для крупной и мелкой организации, поскольку каждая из них выполняет разные миссии в процессе удовлетворения общественных потребностей, у них разные целевые установки, их возможности маневра в конкурентной среде несоизмеримы.

---

<sup>1</sup> Подготовлено с использованием: Смирнов С. М. Формирование механизма эффективного управления промышленного предприятия в современных экономических условиях России // Дисс. канд. экон. наук. — Москва, 2003.

Касаясь непосредственной оценки эффективности деятельности управленческого аппарата по конечным (или промежуточным) результатам, функционирования организации в целом, следует подчеркнуть, что не всегда можно критерии эффективности представить в количественной форме.

Действительно, если, например, внешние условия характеризуются разразившимся экономическим кризисом, то главной задачей менеджмента организации становится не столько получение прибыли, сколько само выживание организации и ее спасение от банкротства. Минимизация потерь в подобных ситуациях становится главным фактором в оценке эффективности.

В обычных ситуациях, характеризующихся определенной стабильностью, для оценки деятельности управленческих структур конкретной фирмы используются различные количественные показатели (критерии), в зависимости от целей и задач, поставленных перед коллективом.

Для оценки экономической эффективности управления в широком смысле используются обобщенные показатели.

Частных показателей экономической эффективности управления в широком смысле (организации в целом) достаточно много. Среди них: рентабельность, оборачиваемость, окупаемость капиталовложений, фондоемкость, фондоотдача, производительность труда, соотношение роста заработной платы и производительности труда и т. д.

Обобщающими показателями социальной эффективности в широком смысле могут быть степень выполнения заказов потребителей; доля объема продаж фирмы на рынке и др.

Частными показателями социальной эффективности являются: своевременность и полнота выполнения заказа; оказание дополнительных услуг; послепродажный сервис; выполнение планов строительства социальных объектов предприятия и др.

Количественно экономическую эффективность управления (Эу) в узком смысле характеризуют:

1) обобщающий показатель

$$Эу = Д : З,$$

где Д — доходы предприятия;

З — затраты на содержание аппарата управления;

2) частные показатели:

— доля административно-управленческих расходов в общей сумме затрат предприятия;

— доля численности управленческих работников в общей численности и т. д.

Обобщающими показателями социальной эффективности в узком смысле являются: доля решений, принятых по предложению работников трудового коллектива; количество работников, привлеченных к разработке управленческих решений, и др.

К частным показателям социальной эффективности относятся: степень технической оснащенности управленческого труда, текучесть работников аппарата управления, квалификация уровень кадров и т. п.

Классический метод определения экономической эффективности включает отношение экономических результатов труда к затратам труда. Поскольку прямая оценка результатов труда в управлении ограничена, используется косвенная оценка, включающая определение удельного вклада работников в итоговые показатели деятельности аппарата управления, выражающиеся в конечных результатах деятельности управляемого объекта.

Основной показатель сравнительной оценки эффективности управления определяется соотношением

$$\text{Эу} = \text{Ру} : \text{Уу},$$

где  $\text{Эу}$  — эффективность управления;

$\text{Ру}$  — результативность управления;

$\text{Уу}$  — удельные управленческие затраты.

При сравнении систем управления преимущество отдается системе с более высоким показателем эффективности.

Эффективность коллективного управленческого труда ( $\text{Э}$ ):

$$\text{Э} = \frac{\text{В}}{\text{Зпл} + \text{Фоб} + \text{Е} \cdot \text{Фос}},$$

где  $\text{В}$  — объем конечной продукции;

$\text{Зпл}$  — затраты на оплату работников;

$\text{Фоб}$  — текущие затраты на оборотные фонды;

$\text{Фос}$  — стоимость основных промышленно-производственных фондов;

$\text{Е}$  — нормативный коэффициент эффективности производственных фондов.

Следует особо подчеркнуть, что ввиду сложности оценки общей эффективности управленческого труда в большей мере разработаны теоретико-методологические и методические приемы оценки эффективности отдельных мероприятий, чем управления в целом. Так, например, существуют отработанные методы оценки эффективности внедрения новой техники, автоматизированных систем управления и др.

Наиболее типичным примером определения экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления является исчисление годового экономического эффекта, полученного от их реализации, и сравнение его с затратами на эти мероприятия.

Коэффициент эффективности совершенствования управления  $\text{КЭ}$  при этом определяется соотношением

$$\text{КЭ} = \text{Эг} : \text{Зу},$$

где  $\text{Эг}$  — годовой экономический эффект, полученный в результате проведения мероприятий;

$\text{Зу}$  — затраты на мероприятия по совершенствованию управления.

Годовой экономический эффект

$$\text{Эг} = \text{С} - \text{Зу} \text{Ен},$$

где  $\text{С}$  — годовая экономия от мероприятий по совершенствованию управления;

$\text{Ен}$  — отраслевой нормативный коэффициент эффективности.



Для ориентировочной оценки эффективности проводимых мероприятий по совершенствованию управления также используется показатель коэффициента общей эффективности КЭ (близкий по своему смыслу к коэффициенту эффективности совершенствования управления):

$$КЭ = \Delta Э : З_u,$$

где  $\Delta Э$  — общая экономия, получаемая в результате реализации мероприятий по совершенствованию управления;

$З_u$  — общие затраты на совершенствование управления.

Экономическая эффективность совершенствования управления деятельностью предприятий, как правило, дополняется оценкой их социальной эффективности.

Социальная эффективность определяется отношением показателей, отражающих социальный результат, к затратам, необходимым для его достижения. Социальные результаты проявляются в улучшении условий жизни и быта как рабочих и служащих, так и их семей, сохранении и укреплении здоровья человека, повышении содержательности его труда.

Для оценки эффективности мероприятий по совершенствованию организации труда существует несколько методик. В качестве основных общих показателей экономической эффективности мероприятий в них рассматриваются рост производительности труда и годовой экономический эффект (приведенная экономия).

Годовой экономический эффект рассчитывается по формуле

$$Э_r = (C_1 - C_2)B_2 - E_n Z_{ед},$$

где  $C_1, C_2$  — стоимость единицы работы до и после внедрения мероприятий по улучшению условий труда (трудовые затраты);

$B_2$  — годовой объем работ после внедрения мероприятий по научной организации управленческого труда (НОУТ);

$E_n$  — нормальный коэффициент сравнительной экономической эффективности;

$Z_{ед}$  — единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятий.

По многим видам управленческого труда трудно определить объем работы в натуральном выражении. В связи с этим специалисты рекомендуют использовать более укрупненный метод оценки, согласно которому экономическая эффективность мероприятий по НОУТ может быть определена по следующей формуле:

$$Э = Э_v + Э_{дс} + Э_r - З_{орг},$$

где  $Э$  — общая экономия, достигнутая за счет всех мероприятий по совершенствованию организации труда;

$Э_v$  — экономия за счет высвобождения численности;

$Э_{дс}$  — экономия за счет изменений должностной структуры управленческих работников в функциональных и производственных службах;

$З_{орг}$  — сумма средств, затраченных на мероприятия по совершенствованию организации труда.

В заключение следует подчеркнуть, что экономическая оценка конкретных мероприятий по совершенствованию менеджмента позволяет повысить его эффективность и стабильность функционирования организации, особенно в сложной социально-экономической ситуации, которая может складываться по причинам, зависящим не столько от внутренних факторов, сколько от внешних, о чем свидетельствует переживаемый мировой кризис.

Заметим, что рассмотренные методы служат лишь отдельными примерами возможности оценки эффективности управленческой деятельности. Все решают конкретные обстоятельства, профессионализм и опыт как того, кто работает, так и того, кто управляет и оценивает.

### **Контрольные вопросы**

1. Чем оценивается эффективность организации в целом?
2. Какие методы используются в системе измерения производительности труда?
3. Какими факторами определяется общая эффективность деятельности организации?
4. Что включают в себя обобщающие показатели социальной эффективности?
5. В чем заключается оценка эффективности коллективного управленческого труда в системе менеджмента?
6. Что представляют собой частные методики определения эффективности управления?
7. Какова взаимосвязь понятий “эффективность”, “производительность”, “качество”?
8. В каких случаях выявляется острая необходимость оценки эффективности управления?
9. Какие организационно-технические направления определяют экономическую эффективность менеджмента организации?
10. Как можно сопоставить эффективность работы руководителей разного уровня?

### **Тесты**

1. Эффективность функционирования организации определяется:
  - а) выраженностью успехом в достижении поставленной цели;
  - б) принципами организации человеческой деятельности;
  - в) принципами иерархичности уровней управления;
  - г) принципами целеполагания.
2. Главными факторами эффективности организации выступают:
  - а) стратегии поведения и качественные особенности организации;
  - б) определение заданий и распределение их по подразделениям;
  - в) степень использования заранее установленных правил и процедур;
  - г) ситуационные факторы внутри организации.

### **Литература**

1. Исаев Р.А. Основы менеджмента: Учебник, — М.: Издательско & торговая корпорация «Дашков и К°», 2010. — 264 с.
2. Семенов А. К. Основы менеджмента: Учебник / А.К.Семенов, В.И.Набоков. — М.: ИТК “Дашков и К°”, 2007. С. 293–320.
3. Михайлов Я. В. Эффективный менеджмент / Я.В.Михайлов. — М., 2001. С. 281–283.
4. Щегорцов В. А. Менеджмент / В. А. Щегорцов, В. А. Таран. —М.: ЮНИТИ, 2005. С. 466–475.

## ГЛОССАРИЙ

**Автократия** (от греч. autos — сам) — неограниченная власть одного лица. А. возникла в первобытном обществе как власть сильного вождя, и ее “золотой век” пришелся на рабовладельческий и феодальный строй, когда власть держалась на карающем мече.

В зависимости от формы и степени принуждения народа можно выделить модификации А.: тиранию, диктатуру, монархию.

**Автоматизированная система управления (АСУ)** — совокупность элементов, предназначенная для реализации заданных целей управления. АСУ называется автоматизированной, а не автоматической потому, что эта система служит человеку, помогает ему разрабатывать варианты решений и выбирать среди них лучшее, однако право окончательного выбора остается за человеком. АСУ включает: информационные базы; математические, экономические и управленческие базы знаний; программные средства, информационные технологии; технические средства управления; здания, сооружения, офисную мебель.

**Авторитаризм** (от лат. auctoritas — влияние, власть) — режим, установленный формой власти, которая сконцентрирована в руках одного человека или в одном органе. Признаки А.: а) централизация власти; б) беспартийный командный метод руководства; в) безусловное повиновение руководителю. Эти свойства проявляются в форме принуждения к исполнению воли руководителя, подавления воли подчиненных.

**Авторитет** — общепризнанное значение, влияние, которым пользуется какое-либо лицо, организация в силу определенных качеств и заслуг. А. менеджера является непременным условием эффективного управления.

**Адаптация** — приспособление системы и ее отдельных элементов к изменяющимся условиям внешней среды.

**Адаптация профессиональная** — адаптация к рабочему месту, орудиям и средствам труда, технологическим процессам, объектам и предметам труда, характеру взаимодействия между работниками. На процесс А.п. оказывают влияние: факторы среды, к которой осуществляется адаптация (рабочее место, технологический процесс и т. д.); факторы, которые можно назвать индивидуально-личностными, т. е. связанные с особенностями самого работника; факторы управления процессом адаптации.

**Адаптация сотрудников** — процесс включения новых сотрудников в организацию, предполагающий знакомство с нормами и правилами,

закрепленными в корпоративной культуре, способами профессиональной деятельности, включение в неформальные связи.

**Адаптация социальная** — процесс приспособления индивида к условиям изменившейся социальной среды или результат этого.

**Административное управление** — нижестоящий по сравнению с политическим руководством уровень управления. Его непосредственным субъектом являются исполнительно-распорядительные органы (аппараты) государственной власти и управления (так называемые силовые, административно-организационные, организационно-хозяйственные, учебно-воспитательные и др.), а объектом — конкретные коллективы людей, занятых в различных сферах экономической, социально-политической, культурной, военной деятельности. Содержание А.у. составляет организационно-исполнительская деятельность по реализации функций государства, включающая организационно-регламентирующую, организационно-хозяйственную, организационно-социальную, организационно-культурную и другие виды управленческой деятельности.

**Административно-правовые методы** опираются на иерархическую структуру управляющего государственного субъекта. Их суть — воздействие на управляемых по типу “приказ — исполнение”. Отношения прямого подчинения управляемого управляющему обеспечиваются системой законодательства, реализацией властных полномочий “по вертикали”, применением запретительных санкций вплоть до правового принуждения. Инструментарий А.-п.м.: закон, подзаконные акты, директивы, приказы, распоряжения, регламенты, инструкции и другие элементы властеотношений. Субъект — носитель административной власти. Административно-государственное управление базируется на А.-п.м.

**Административные решения** — акты управленческих действий, регулирующих функционирование отдельных видов производственно-хозяйственной, социальной и культурной жизни людей и текущей практической деятельности отдельных организаций. Административные решения — функция органов исполнительной власти и управления.

**Администратор** — одна из ролей менеджера в рамках системного подхода, связанная с ответственностью за ресурсообеспечение и выполнение планов организации, обеспечение контроля за деятельностью подчиненных.

**Анализ рабочих мест** — важнейший компонент кадрового планирования, следующий за проектированием организационной структуры. По сути этот этап является детализацией организационной структуры и основой для формирования штатных должностей, штатного расписания, должностных инструкций и проч. А.р.м. — это процесс определения наиболее существенных составных частей работы. Он имеет два аспекта:

- 1) анализ должностных обязанностей, ответственности, методов выполнения работы и т. д.;
- 2) анализ качеств работника: характеристик его поведения, необходимых для успешного выполнения должностных обязанностей.

**Анализ систем управления** — метод исследования системы управления на основе разложения ее на составные части, элементы, изучение каждой ее части в отдельности, выявление особенностей этих частей как элементов сложного целого.

**Антикризисное управление** — совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретному предприятию А.у. является микроэкономической категорией и отражает производственные отношения, складывающиеся на уровне предприятия при его финансовом оздоровлении или ликвидации.

**Аппарат управления** — организованная на основе штатного расписания и профессионально-квалификационных характеристик совокупность работников (руководителей, специалистов, технических исполнителей), объединенных в органы, подразделения, службы управления, на которые возложено выполнение определенных функций управления. А.у. выступает как управляющая часть системы. В системе объединения, предприятия имеются А.у. объединения, предприятия, цеха, корпуса, производства.

**Аттестация** — традиционный метод оценки персонала, при котором периодически оценивается эффективность выполнения должностных обязанностей с помощью стандартных критериев.

**Аудит управленческой деятельности** — процесс получения и оценки объективных данных о соответствующей профессиональной деятельности, устанавливающей уровень их соответствия определенным критериям, нормам и стандартам.

**Базовая (частная) стратегия** — модели поведения организации в целом или отдельной стратегической хозяйственной единицы в той или иной рыночной ситуации.

**Банкротство** — установленная в судебном порядке финансовая несостоятельность предприятия, т. е. его неспособность удовлетворить в установленные сроки предъявленные к нему со стороны кредиторов требования и выполнить обязательства перед бюджетом.

**Бизнес-план** — план, программа, действий фирмы; содержит сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности. Б.-п. составляется как в целях получения представления об этапах и путях проведения предпринимательской операции, ее выгоды, так и в качестве инструмента убеждения кредиторов в целесообразности финансирования сделки.

**Вертикальные связи** (субординационные, иерархические связи) — связи руководства и подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности управления, т. е. при наличии нескольких уровней управления. Эти связи служат каналами передачи распорядительной и отчетной информации.

**Внутренняя эффективность** — эффективность с точки зрения использования внутренних возможностей организации или с точки зрения управления внутренними ресурсами (затратами и капиталом).

**Волюнтаризм** (от лат. voluntas — воля) — деятельность, не считающаяся с объективными условиями и руководствующаяся субъективными желаниями.

**Горизонтальные связи** — связи кооперации и координации равноправных звеньев управления. Носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Их основное предназначение — способствовать наиболее эффективному взаимодействию подразделений компании при решении возникающих между ними проблем.

**Делегирование полномочий** — передача части прав одного лица другому (как правило, от высшего к низшему), которое принимает на себя ответственность за них.

**Дельфийский метод** — метод комплексного анализа альтернативных управленческих решений, основанный на их генерации в процессе “мозговой атаки”, проводимой группой высококвалифицированных специалистов с применением экспертных методов, отбора наиболее рационального решения.

**Демократический стиль управления** — руководство, основанное на доверии к подчиненным, привлечении их к принятию и выполнению решений.

**Диагностика компании** — всесторонний анализ деятельности, призванный выявить и понять проблемы компании, слабые и сильные стороны, место компании на рынке и среди конкурентов, дать количественную и качественную оценку состояния компании как целостного организма по отношению к внешнему бизнес-окружению и в то же время сложной системы, включающей организационную, производственную, финансовую, управленческую структуры во всех их взаимосвязях.

**Дивизиональные структуры** — структуры, основанные на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли.

**Должностная инструкция** — документ, описывающий основные производственные функции, которые должен выполнять занимающий данную должность сотрудник организации.

**Звено управления** — обособленное подразделение со строго очерченными функциями. В качестве З.у. может выступать отдельное подразделение, выполняющее часть функции управления, всю функцию управления или совокупность функций управления. К З.у. относят также руководителей.

**Инжиниринг** — сфера деятельности по проработке вопросов создания объектов промышленности, инфраструктуры и др., прежде всего в форме предоставления на коммерческой основе различных инженерно-консультационных услуг, таких как оценка технических и экономических возможностей организации производства; проектирование оборудования; изготовление рабочих чертежей опытных образцов; составление смет расходов; надзор за строительством; помощь в техническом управлении

производством; обучение персонала; консультации по эксплуатации оборудования; оптимизация технологических процессов и др.

**Искусство управления** — комплекс характеристик управленческой деятельности, отражающих роль индивидуальных качеств менеджера в достижении успеха или эффективности управления. К числу таких характеристик относятся: развитость интуиции, опыт работы, характер образования, профессионализм, коммуникабельность, тип мышления, инициативность. В определенной мере эти характеристики должны быть присущи каждому менеджеру.

**Кадровая политика** — 1) система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящая человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами — отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение — заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации); 2) набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) по взаимоотношениям людей в организации. Может использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

**Кадровая стратегия** — набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом с учетом стратегии бизнеса, организационной структуры, кадрового потенциала, кадровой политики.

**Кадровое планирование (планирование персонала)** — с одной стороны, часть системы планирования деятельности организации, а с другой — подсистема управления персоналом, позволяющая обеспечить организацию необходимым и достаточным кадровым составом, подбор работников, соответствующих потребностям бизнеса, необходимый уровень квалификации работников и развитие персонала, активное участие работников в деятельности организации.

**Кадровый менеджмент** — одно из направлений современного менеджмента, нацеленное на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации. В системе К.м. можно выделить: оперативный уровень управления (доминирует кадровая работа), тактический уровень управления (доминирует управление персоналом), стратегический уровень управления (доминирует управление человеческими ресурсами), политический уровень управления корпорацией (разработка и контроль за реализацией кадровой политики).

**Кадровый резерв** — группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

**Картель** (фр. cartel от ит. carta — документ) — форма договорного объединения производителей или потребителей, соглашения группы близких по профилю предприятий, компаний о квотировании, об объемах

производства и продажи, о ценах рынках сбыта, о стандартизации продукции, об обмене лицензиями.

**Карьера** — субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом. Это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника.

**Кластер** (англ. cluster — гроздь, скопление) — в менеджменте — наиболее конкурентоспособные на мировом рынке относительно автономные части национального сообщества компаний.

**Коммуникабельность** — черта характера личности, заключающаяся в умении общаться с людьми, вступать в контакт. К. включает способность быстро, без лишней затраты умственной и физической энергии адаптироваться в новых условиях.

**Компания** (англ. company от фр. compagnie) — объединение юридических и физических лиц, предпринимателей для проведения экономической (производственной, торговой) деятельности. Под К. понимают объединения, товарищества, хозяйственные общества, фирмы, корпорации, имеющие различные организационно-правовые формы. К. имеет статус юридического лица, может действовать на принципах партнерства, кооперации и др.

**Компетенция персонала организации** — рациональное сочетание знаний, навыков, способностей, рассматриваемых в определенный период, которыми обладают работники компании. Составляющими К.п.о. являются: знания как результаты образования сотрудника; навыки как результаты опыта работы; способы взаимодействия как умение интегрироваться в группу и общения с людьми для достижения поставленной цели.

**Конкуренция** — экономический процесс взаимодействия и борьбы производителей или поставщиков, соперничество между ними за наиболее выгодные условия производства и сбыта.

**Консалтинг** (англ. consulting от to consult — советоваться, консультироваться) — система профессиональных консультаций по вопросам коммерции, экономики, финансов и т. п.

**Консорциум** (от лат. consortium — соучастие, сообщество) — временное добровольное объединение компаний на основе соглашения для осуществления, как правило, высокоприбыльного проекта. К. несет солидарную ответственность перед заказчиками. Предприятие может быть одновременно членом нескольких К.

**Контракт** — форма трудового договора между администрацией и принимаемым работником, предусматривающего порядок приема на работу, организацию труда и времени, оплату и стимулирование труда, социальные блага и гарантии, порядок продления и расторжения К.

**Конфликт социальный** — осознанное столкновение, противоборство минимум двух людей, групп, их взаимно противоположных, несовместимых,



исключающих друг друга потребностей, интересов, целей, установок и ценностей, существенно значимых для личностей или групп.

**Концерн** (англ. concern) — объединение (обычно производственное) самостоятельных предприятий, связанных посредством системы участия, соглашений, финансирования. Объединенные предприятия остаются юридическими лицами. К. полностью контролирует деятельность входящих в него предприятий.

**Коррупция** (лат. corruptio — подкуп) — продажность должностных лиц, политических деятелей.

**Лидерство** — спонтанно возникающий в группе процесс психологического влияния одного члена группы на других. Установки лидера становятся эталоном для всех или большинства членов группы, за ним признается право вести за собой, мобилизовать на решение соответствующих задач, быть последней инстанцией в оценке различных групповых ситуаций.

**Линейные связи** — связи подчинения по всему кругу вопросов, прямое руководство подчиненными.

**Линейный руководитель** — руководитель подразделения, занимающийся основной для данной организации деятельностью и несущий непосредственную ответственность за реализацию ее целей.

**Матричная структура** отражает закрепление в организационном построении фирмы двух направлений руководства: вертикальное направление — управление функциональными и линейными структурными подразделениями; горизонтальное — управление отдельными проектами, программами, продуктами, для реализации которых привлекаются человеческие и иные ресурсы различных подразделений фирмы.

**Методы менеджмента** — система правил и процедур решения задач управления с целью обеспечения эффективного развития организации.

**Методы оценки труда** — способы количественного и качественного измерения трудового участия работников в деятельности организации и сопоставления с заданными нормами труда. Для оценки труда могут использоваться различные подходы, ориентированные на анализ поведения работников, измерение объема производственного продукта, соблюдение заданных правил и норм.

**Методы управления административные** — методы, которыми управляющая подсистема воздействует на управляемую. Эти методы опираются на систему законодательных актов страны и региона; систему нормативно-директивных и методических (обязательных к применению) документов фирмы и вышестоящей организации; систему планов, программ, заданий; систему оперативного руководства (власти).

**Методы управления социально-психологические** — методы, направленные на управление социально-психологическими процессами в коллективе по достижению поставленной цели при условии сохранения здоровья работников и хорошего морально-психологического климата в коллективе, соблюдения законодательства и требований нормативных актов.

**Методы управления экономические** — методы экономического регулирования отношений между субъектом и объектом управления при помощи налоговой системы страны и региона, кредитно-финансового механизма, таможенной системы, экономических нормативов функционирования фирмы, системы вознаграждения за качественный труд, оптимизации целей менеджмента.

**Мотивирование** — функция менеджмента, предполагающая использование мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью.

**Мотивация труда** — стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. В структуру мотива труда входят: потребность, которую хочет удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; цена — издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

**Обучение персонала** — кадровая программа развития персонала, ориентированная на передачу новых знаний по важным для организации направлениям, умений разрешать конкретные производственные ситуации; процесс повышения и развития компетенции, передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации.

**Оперативный менеджмент** — разработка тактических и оперативных мер, направленных на практическую реализацию принятых стратегий развития организации.

**Оптимизация** — процесс нахождения такого состояния системы, при котором обеспечивается достижение максимума или минимума значений каких-либо функций. Оптимизация системы управления производством заключается, например, в совершенствовании состава элементов или процесса функционирования системы, при котором она достигает наилучших результатов деятельности.

**Организационная культура** — интегральная, достаточно регламентированная, характеристика организации, которая включает принятые и разделенные всеми работниками нормы, принципы, способы распределения власти, принятый в организации стиль руководства, сплоченность и связанность работников организации, способы организации и протекания взаимодействия; а также такие элементы, как система ценностей, образцы поведения, способы оценки результатов, типы управления.

**Организационная структура** — главный инструмент управления, регламентирующий состав, величину, размещение, профиль деятельности, ответственность, подчиненность производственных и обслуживающих подразделений, объединяемых общим аппаратом управления для выполнения всех целевых функций, зафиксированных в уставе компании.

**Организационные методы** основаны на правовых нормах и специфической власти организации как системы. Это управление при помощи создания организаций или совершенствования существующих для решения определенных задач.

**Охлократия** — термин, который ввел в оборот Аристотель для обозначения власти толпы, которая не в состоянии ее разумно использовать и удержать. О. проявляется в форме экстремизма на митингах, демонстрациях, в безрассудных действиях, связанных с захватом государственных учреждений, в поджогах, диверсиях и т. д.

**Паблик рилейшнз (PR)** — деятельность по организации и обеспечению коммуникации субъекта (индивида, фирмы, государства) со своей общественностью; одна из функций управления, способствующая установлению и поддержанию общения, взаимопонимания, расположения и сотрудничества между предприятием, организацией и общественностью.

**Параметры эффективности (факторы успеха)** — наиболее важные параметры функционирования организации, позволяющие оценить качество решения проблемы и достижение поставленных организацией целей. С экономической точки зрения в качестве П.э. могут рассматриваться стоимость и (или) время создания; доход, прибыль (убытки) за фиксированный период и производительность труда и т. д.

**Персонал** — люди, которые в рамках определенной организационной структуры осуществляют установленные взаимосвязанные виды деятельности.

**Планирование карьеры** — процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста. Планирование потребности в персонале — кадровая программа, направленная на оценку как количественной, так и качественной потребности в персонале, отвечающая на вопросы: сколько, когда и какого персонала потребуется организации.

**Полномочия** — 1) право на принятие управленческих решений, закрепленное организационным положением; 2) реализация власти в действиях менеджера. П. определяют иерархическое строение системы управления.

**Потребность** — объективная нужда субъекта (человека, организации, социальной группы, социума) в чем-либо, необходимом для поддержания его жизнедеятельности. П. выступают источником активности.

**Предприятие** — производственно-экономический и имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности. П. рассматривается как юридическое лицо, самостоятельный хозяйствующий субъект, производящий продукцию (товары), оказывающий услуги и занимающийся различными видами деятельности.

**Производственная структура** — состав и взаимосвязи подразделений основного и вспомогательного производств предприятия.

**Психология персонала** — совокупность социально-психологических особенностей, проявляющихся в ходе формирования и развития персонала, на основе взаимодействия членов коллектива, форм и способов взаимного удовлетворения потребностей.

**Развитие персонала** — целенаправленный комплекс информационных, образовательных и привязанных к конкретным рабочим местам элементов, содействующих повышению квалификации работников данного предприятия в соответствии с задачами развития самого предприятия, его потенциалом и склонностями сотрудников.

**Реинжиниринг бизнес-процессов** — метод кардинальной перестройки бизнес-процессов в целях достижения качественно иного, более высокого уровня показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

**Реструктуризация** — комплексная оптимизация системы функционирования предприятия в соответствии с требованиями внешнего окружения и выработанной стратегией его развития, способствующая принципиальному улучшению управления, повышению эффективности и конкурентоспособности производства и выпускаемой продукции на базе современных подходов к управлению.

**Реформирование** — изменение принципов действия предприятия, способствующее улучшению управления, повышению эффективности производства и конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда, снижению издержек производства, улучшению финансово-экономических результатов деятельности.

**Руководство** — 1) непосредственное управление подчиненными; 2) управление организацией; 3) аппарат управления организацией.

**Рычаг управления** — способы, с помощью которых реализуются управленческие решения; средства, воздействующие на исполнителей.

**Синергетический эффект** (от греч. synergētikos — совместный, согласованно действующий) — эффект возрастания потенциала и возможностей организации, как единого целого, по сравнению с суммой потенциалов и возможностей ее отдельных элементов, что обусловлено их взаимной поддержкой и дополнением.

**Системный менеджмент** — реализация идей системного подхода в управлении. В системном С.м. деятельность анализируется по четырем основным категориям: процессы деятельности, функциональные структуры, ресурсы, способы деятельности. Взаимосвязь этих элементов и организационная целостность систем управляемой деятельности обеспечиваются системной организацией самого менеджмента и его ролевой специализацией.

**Стиль руководства** — управленческая категория, позволяющая комплексно оценивать поведение руководителя в коллективе, используемые им методы подготовки и принятия решений, способы их осуществления и формы контроля за деятельностью подчиненных. Выделяют три основных С.р.: авторитарный, демократический, либеральный.

**Стимулирование** — создание условий, возможностей, атмосферы заинтересованности человека в проявлении инициативы и достижении определенного качества своей деятельности. Стимулы выступают в процессах

управления в качестве факторов воздействия, которые менеджер использует для достижения поставленных целей.

**Стратегический менеджмент** предполагает выработку набора стратегий, их распределение во времени, формирование потенциала успеха организации и обеспечение стратегического контроля за их реализацией.

**Стратегический фактор конкурентного преимущества** — конкретный компонент внешней и внутренней среды фирмы, по которому она после выполнения комплекса масштабных мер способна в перспективе существенно превзойти конкурентов.

**Стратегическое управление** — процесс управления разработкой стратегии компании, стратегическим планированием, конкретизацией оперативных планов и последующей реализацией стратегических направлений развития. С.у. включает мониторинг, координацию и анализ реализации стратегии компании, своевременную модификацию, модернизацию и принципиальную трансформацию стратегии компании.

**Стратегия** — генеральная программа действий организации, установление приоритета проблем, ресурсов и последовательности шагов для достижения стратегических целей.

**Стратегия развития компании, корпоративная стратегия** — подробно разработанная концепция направлений и способов деятельности компании в комплексе для достижения долгосрочного результата (выполнения миссии, целей развития).

**Структура управления** — состав и взаимосвязи управленческих подразделений предприятия.

**Степень управления** — совокупность звеньев, находящихся на определенном уровне иерархии управления.

**Субординация** — служебное подчинение младшего по занимаемой должности старшему, соблюдение служебной дисциплины.

**Субъект управления** — звено или часть системы управления, являющиеся источником воздействия на объект управления. В качестве С.у. можно рассматривать совокупность отделов и служб фирмы или отдельное подразделение, индивидуума и др.

**Субъекты менеджмента (менеджеры)** — руководители различного уровня, занимающие постоянную должность в организации и наделенные полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации.

**Тип совместной деятельности** — способ взаимодействия в рамках коллективного труда; способ организации коллективного труда.

**Тип управления** — характеристика того, как принимаются (управленческая форма) и каким способом реализуются (рычаг управления) управленческие решения.

**Управление** — процесс координации различных видов деятельности с учетом их целей, условия выполнения, этапов реализации.

**Управление конфликтом** — деятельность, способствующая бескризисному развитию конфликта.

**Управление персоналом** — система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования кадрового потенциала организации.

**Управленческая команда** — группа управленцев предприятия, объединенная общей деятельностью, разделяющая общие цели и представления о способах их достижения.

**Управленческие отношения** — отношения между людьми в процессе управления; особая форма связи между субъектом и объектом управления, управляющей и управляемой системами в процессе управления.

**Управляющая компания** (англ. management company) — компания, созданная для управления другим предприятием. Такая форма управления применяется обычно, когда кредиторы предприятия, попавшего в трудное положение, не соглашаются продолжать его финансировать, пока оно не взято под опеку более сильной, успешной профессиональной фирмой, выступающей в роли администрации.

**Функции менеджмента** — составные элементы процесса управления, определяющие устойчивый комплекс специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий или объектов их приложения. Различают общие (формирование целей, планирование, организация и контроль), технологические (решения и коммуникации) и социально-психологические (делегирование полномочий и мотивация) Ф.м.

**Функции управления** — основные виды управленческой деятельности, порождаемые разделением труда в процессе управления; действия которые в обязательном порядке необходимо производить в ходе принятия и исполнения управленческого решения.

**Функциональные связи** — связи подчинения в пределах реализации определенной функции управления.

**Функциональные стратегии** — комплекс мероприятий и программ развития отдельных функциональных сфер и подразделений организации. Имеют подчиненное значение, являются по существу ресурсными программами, обеспечивающими развитие фирмы.

**Функциональный специалист (руководитель)** — сотрудник (руководитель) отдела, обеспечивающий нормальное функционирование линейных подразделений и в этом смысле выполняющий “вспомогательные” функции.

**Холдинг, холдинговая компания** — особый вид компаний, создаваемых для владения контрольными пакетами акций других компаний (структурных подразделений) с целью контроля и управления их деятельностью.

**Штатное место (единица)** — основной элемент организационной структуры компании; представляет собой ориентированное на одного работника объединение бизнес-операций, частных задач (обязанностей, функций) и определяет рабочую область, функциональное место работника.

**Штатное расписание** отражает включение штатных единиц в организационную структуру, функции, полномочия и ответственность работника.

**Элементы организации** — подструктуры, части, составляющие организации, определяющие ее неповторимость, отличие от всех других.

**Элементы организационной культуры** — составляющие организационной культуры конкретной фирмы: цель, программа, клиенты и партнеры, специфика деятельности, особенности персонала, правила и нормы поведения сотрудников в организации и вне ее.

## ЛИТЕРАТУРА

- Анцупов А. Я. Конфликтология: Учебник для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шепилов. — 3-е изд. — СПб.: Питер, 2008.
- Батаршев А. В. Психодиагностика в управлении: Практическое руководство / А. В. Батаршев. — М.: Дело, 2005.
- Веснин В. Р. Менеджмент: Учебник / В. Р. Веснин. — М.: Проспект, 2004.
- Виханский О. С. Менеджмент: Учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — М.: Экономист, 2008.
- Волкогорова О. Д. Управленческая психология / О. Д. Волкогорова, А. Т. Зуб. — М.: Форум; ИНФРА-М, 2007.
- Гришина Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. — СПб.: Питер, 2004.
- Добровровский И. Л. Эффективные технологии: Учеб. пособие / И. Л. Добровровский. — М.: ПРИОР, 2007.
- Исаев Р. А. Руководителю о менеджменте. Теория с рекомендациями для практики / Р. А. Исаев, В. И. Меньшов, Б. Х. Сайдахмадов. — М.: СЭПИН, 2007.
- Исаев Р. А. Основы теории и практики менеджмента: Учеб. пособие / Р. А. Исаев, В. И. Меньшов, Б. Х. Сайдахмадов. — М.: ИВЦ “Маркетинг”, 2005.
- Исаев Р. А. Основы менеджмента: Учебник, — М.: Издательско & торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2010. — 264 с.
- Исаев Р. А. Социально-психологические аспекты развития теории и практики современного менеджмента / Р. А. Исаев. — М.: БЛОК, 2006.
- Кабушкин Н. И. Основы менеджмента / Н. И. Кабушкин. — М., 2007.
- Карпов А. В. Психология менеджмента / А. В. Карпов. — М.: Гардарики, 2006.
- Кошелев А. Н. Основы менеджмента: Учебник / А. Н. Кошелев, Н. Н. Иванникова. — М.: Экзамен, 2007.
- Кравченко А. И. История менеджмента: Учеб. пособие / А. И. Кравченко. — М., 2000.
- Лафта Дж. К. Менеджмент / Дж. К. Лафта. — М.: Велби, 2004.
- Мазур И. И. Эффективный менеджмент / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. — М.: Высшая школа, 2003.
- Меньшов В. И. Руководитель и коллектив. Искусство управления / В. И. Меньшов. — М., 2001.
- Мескон М. Основы менеджмента; пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — 3-е изд. — М.: Вильямс, 2008.

- Морозов А. В. Деловая психология / А. В. Морозов. — СПб.: Союз, 2000.
- Полукаров В. Л. Психология менеджмента: Учеб. пособие / В. Л. Полукаров, В. И. Петрушин. — М.: КноРус, 2008.
- Практикум по теории управления / Под ред. Ю. В. Васильева. — М.: Финансы и статистика, 2005.
- Пугачев В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом / В. П. Пугачев. — М.: Аспект Пресс, 2000.
- Семенов А. К. Основы менеджмента: Учебник / А. К. Семенов. — М.: ИТК “Дашков и К°”, 2007.
- Социальная конфликтология: Учеб. пособие / Под ред. А. В. Морозова. — М.: Академия, 2002.
- Тебекин А. В. Менеджмент организации: Учеб. пособие / А. В. Тебекин, Б. С. Касаев. — М.: КноРус, 2006.
- Щегорцов В. А. Менеджмент: Учебник / В. А. Щегорцов, В. А. Таран. — М.: ЮНИТИ, 2005.