

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет»

В. А. Олещук

МЕНЕДЖМЕНТ
(Краткий курс лекций)

Допущено Учебно-методическим объединением вузов
по университетскому политехническому образованию в качестве
учебного пособия для студентов высших учебных заведений,
обучающихся по направлению подготовки бакалавриата
221700 «Стандартизация и метрология»

Комсомольск-на-Амуре
2014

УДК 005-027.21(07)
ББК 65.050.9(2)24я7
О-539

Рецензенты:

Ю. В. Пикалов, доктор исторических наук, директор института психологии и управления ФГБОУ ВПО «Дальневосточный государственный гуманитарный университет»;
кафедра экономики ФГБОУ ВПО «Амурский гуманитарно-педагогический государственный университет»,
кандидат экономических наук, доцент В. Н. Коваленко

Олещук, В. А.

О-539 Менеджмент (краткий курс лекций) : учеб. пособие / В. А. Олещук. – Комсомольск-на-Амуре : ФГБОУ ВПО «КнАГТУ», 2014. – 120 с.

ISBN 978-5-7765-1087-8

Учебное пособие разработано на основании требований образовательного стандарта направления 221700.62 «Стандартизация и метрология».

Цель предлагаемого пособия состоит в том, чтобы дать наиболее целостное представление о менеджменте, ознакомить с теоретическими основами менеджмента как науки управления и возможностями их практического применения.

В учебном пособии рассматриваются различные стороны деятельности менеджеров, факторы, влияющие на их эффективную работу, даются конкретные рекомендации, которые могут оказаться весьма полезными не только в практической деятельности менеджера, но и в повседневной жизни.

При подготовке пособия использовались монографии ведущих авторитетов менеджмента, научные статьи, учебники, справочные издания.

Пособие предназначено для студентов направления подготовки 221700.62 «Стандартизация и метрология» (квалификация (степень) «бакалавр») очной формы обучения, а также для студентов других направлений и форм обучения.

УДК 005-027.21(07)
ББК 65.050.9(2)24я7

ISBN 978-5-7765-1087-8

© ФГБОУ ВПО «Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет»,
2014

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА.....	6
1.1. Современная система взглядов на менеджмент.....	6
1.2. Типы моделей менеджмента.....	12
1.3. Теоретические основы менеджмента.....	14
1.4. Функции менеджмента.....	21
Резюме.....	24
Вопросы для самопроверки.....	26
2. ПЛАНИРОВАНИЕ.....	26
2.1. Прогнозирование и планирование.....	26
2.2. Этапы процесса планирования.....	29
2.3. Уровни планирования.....	40
Резюме.....	43
Вопросы для самопроверки.....	45
3. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ.....	45
3.1. Терминология организационных структур.....	45
3.2. Типы организационных структур.....	51
3.2.1. <i>Функциональные структуры</i>	52
3.2.2. <i>Структура по типу продукта или услуги</i>	53
3.2.3. <i>Структурирование по географическому признаку</i>	54
3.2.4. <i>Проектные команды</i>	55
3.2.5. <i>Матричные структуры</i>	56
3.2.6. <i>Неформальные структуры</i>	57
3.2.7. <i>Создание сетей связей</i>	59
3.3. Этапы организационного проектирования.....	60
3.4. Методика организационного проектирования.....	61
Резюме.....	64
Вопросы для самопроверки.....	65
4. МОТИВАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	66
4.1. Методы мотивации.....	66
4.2. Подходы к мотивации персонала предприятия.....	73
Резюме.....	76
Вопросы для самопроверки.....	76
5. РУКОВОДСТВО: ВЛАСТЬ И ВЛИЯНИЕ.....	77
5.1. Источники власти.....	77
5.1.1. <i>Власть положения</i>	78
5.1.2. <i>Власть ресурсов</i>	78
5.1.3. <i>Власть эксперта</i>	79
5.1.4. <i>Власть личности</i>	79
5.1.5. <i>Власть информации</i>	80

5.2. Стратегии влияния.....	81
5.2.1. Стратегия подталкивания.....	81
5.2.2. Стратегия приманивания.....	82
5.2.3. Стратегия убеждения.....	83
5.2.4. Подготовительные стратегии.....	83
Рекомендации.....	84
Резюме.....	84
Вопросы для самопроверки.....	85
6. ЛИДЕРСТВО И СТИЛИ РУКОВОДСТВА	
ПОДЧИНЕННЫМИ.....	85
6.1. Стили руководства.....	86
6.1.1. Авторитарный стиль руководства.....	87
6.1.2. Демократический стиль руководства.....	87
6.1.3. Либеральный стиль руководства.....	88
6.2. Двумерная трактовка стилей руководства.....	89
6.3. Методы влияния менеджера на подчиненных.....	90
6.3.1. Метод властного принуждения.....	90
6.3.2. Метод вознаграждения (поощрения).....	90
6.3.3. Метод примера.....	91
6.3.4. Метод влияния через участие подчиненных в управлении.....	91
6.3.5. Метод убеждения.....	92
Резюме.....	94
Вопросы для самопроверки.....	95
7. КОНТРОЛЬ И РЕГУЛИРОВАНИЕ.....	95
7.1. Контроль – функция менеджера.....	96
7.2. Характеристики контроля.....	98
7.3. Рекомендации по проведению контроля.....	99
7.4. Мониторинг результатов контроля.....	101
Резюме.....	102
Вопросы для самопроверки.....	103
8. ТЕХНИКА ЛИЧНОЙ РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРА.....	104
8.1. Профессиональные и психологические требования к личности менеджера.....	104
8.2. Индивидуальная работа менеджера с подчиненными.....	107
8.3. Управление временем.....	110
8.4. Работа с телефоном.....	114
Вопросы для самопроверки.....	118
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	118
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	119

ВВЕДЕНИЕ

На мировой арене происходит новый великий передел. В его основе – фундаментальные изменения в условиях и факторах формирования экономической мощи. На смену индустриальному обществу, с его индустриальной и социальной сферой, построенной на принципах массового производства, приходит общество новое. В этом новом обществе основным источником мощи, богатства становится способность производить новые полезные идеи, знания, технологии. В этом обществе преуспевают только те производства, которые способны с невиданной прежде быстротой использовать эти знания и технологии для удовлетворения взыскательного потребителя.

Глобальные средства транспортирования и коммуникации сжали мир, сблизили страны, народы. Понятия национальных границ, национального суверенитета, национальной безопасности теряют свой прежний смысл. Страны, регионы, города конкурируют между собой за привлечение и удержание на своей территории инвесторов, бизнесменов-производителей, лучших изобретателей и социальных инноваторов.

Менеджеры являются продуктом технологических изменений и растущих требований. Менеджер должен быть гибким, чтобы варьировать собственное поведение в связи с потребностью и конкретными условиями. Он должен быть хорошим диагностом и аналитиком, разбираться в конъюнктуре рынка, потенциальных возможностях конкурентов. В условиях рыночной экономики на удачу может рассчитывать лишь тот, кто не только знает экономические законы, но и умеет устанавливать деловые связи, сотрудничать с людьми, управлять ситуацией и собой. И очень важно изучать международный опыт ведения дела, особенности национальных обычаев. Менеджеры, если они хотят быть эффективными, должны понимать сущность и характер своей работы.

Философы древности полагали, что причиной бедственного положения общества, как правило, является отсутствие должного управления либо нарушения иерархии между людьми.

Английское слово «менеджмент» происходит от латинского слова «манус» – рука, первоначально оно относилось к сфере управления животными и означало искусство управления лошадьми. Позже это слово стало означать область науки и практики управления людьми и организациями.

В современной экономической, особенно переводной, литературе «менеджмент» и «управление» являются синонимами. Вместе с тем следует отметить, что понятие «менеджмент» имеет более сложный характер. Фундаментальный Оксфордский словарь английского языка дает четыре определения термина «менеджмент»:

1. Способ, манера общения с людьми.
2. Власть и искусство управления.

3. Особого рода умение и административные навыки.

4. Орган управления, административная единица.

Таким образом, понятие «менеджмент» можно рассматривать с разных точек зрения, каждая из которых открывает новые грани предмета исследования науки управления.

В современной теории и практике под менеджментом понимают процесс руководства (управления) отдельным работником, рабочей группой и организацией в целом. Практически все зарубежные энциклопедии трактуют понятие «менеджмент» как **процесс** достижения цели организации руками других людей. Субъектом данного процесса является менеджер.

Управление – это интегрированный процесс планирования, организации, координации, мотивации и контроля, необходимый для достижения целей организации.

1. ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Современная система взглядов на менеджмент

Усложнение производственных процессов, возрастание роли информационного обмена ведут к увеличению числа людей, призванных контролировать, координировать и интегрировать многообразную деятельность организации, направляя ее на достижение заданной цели.

С легкой руки американцев, а также российской профессуры, журналистов, работодателей, маркетологов образовательных учреждений, английское слово «менеджмент» стало известно сегодня практически каждому человеку, желающему получить образование. Менеджмент в упрощенном понимании – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Менеджмент – по-русски «управление» – функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях. Менеджмент – это также область человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию. Наконец, менеджмент как собирательное от слова «менеджер» – это определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению. Деятельность эта превратилась в профессию, область знаний – в самостоятельную дисциплину, а социальный слой – в весьма влиятельную общественную силу.

Для современного развития России характерны резко изменившиеся экономические условия. Появились предприятия различных форм собственности, возросла конкуренция, в том числе международная. В нашей стране большинство мелких предприятий в производстве и сфере обслуживания приватизированы и наряду с вновь созданными относятся к ма-

лому бизнесу. Умело управлять им – значит выжить, устоять, вырасти. Как это сделать – вопрос эффективного менеджмента. Только адекватная система управления и культура способны обеспечить эффективность, динамичность, адаптивность производства к разнообразным требованиям потребителей, поставщиков, изобретателей и т.п.

В российском государственном образовательном стандарте уже несколько лет как появилась узаконенная специальность «менеджмент». Этот термин мирно соседствует с русским словом «управление», и даже в официальных документах постепенно сходит на нет тенденция непременно использовать термин «руководитель» вместо «менеджер». Когда говорят «менеджер», то по большому счету имеют в виду профессионального управляющего, осознающего, что он представитель особой профессии, а не просто инженер или экономист, занимающийся управлением. К тому же менеджер – это человек, прошедший, как правило, специальную подготовку. Конечно, чтобы стать менеджером, нужно занять управленческую должность, стать руководителем. Но главное – сознавать свою профессиональную принадлежность к менеджменту, освоить ту сумму знаний, которая прямо касается менеджмента, придерживаться некоторых стандартов, даже внешних атрибутов поведения, которые обычно присущи менеджерам.

В культуре развитых стран понятие **менеджмент** очень часто соседствует с понятием бизнес. Бизнесмен и менеджер – это не одно и то же. **Бизнесмен** – это тот, кто «делает деньги», владелец капитала, находящегося в обороте, приносящего доход. Им может быть деловой человек, в подчинении которого никто не находится, или крупный собственник, который не занимает никакой постоянной должности в организации, но является владельцем ее акций и, может быть, состоит членом ее правления. **Менеджер** обязательно занимает постоянную должность, в его подчинении находятся люди. Задачи и функции менеджмента осуществляются только через деятельность особой категории специалистов, которых принято называть менеджерами. Менеджер – это специалист, профессионально занимающийся управленческой деятельностью в конкретной области функционирования предприятия. Термин «менеджер» может употребляться применительно к достаточно широкой категории сотрудников предприятия:

- руководителям групп;
- начальникам лабораторий, отделов, функциональных служб предприятий;
- руководителям производственных подразделений;
- администраторам различного уровня, координирующим деятельность различных подразделений и внешних партнеров;
- руководителям предприятий, фирм в целом.

Основные понятия

Менеджмент понимается в двух основных значениях. Во-первых, менеджмент – это наука об управлении людьми в конкретных организационных системах. Во-вторых, – искусство управления, включающее в себя совокупность принципов, методов, приемов и средств управления, которыми овладел человек, обычно профессиональный управляющий или руководитель различного уровня.

Менеджер – человек, профессионально занимающийся управленческой деятельностью. В современной практике менеджер обычно **является наемным работником**. Поэтому термины «менеджер» и «предприниматель» не являются синонимами. Однако довольно часто предприниматель, самостоятельно возглавляющий свою фирму, выступает в роли менеджера.

Бизнес – 1) любая экономическая деятельность, направленная на получение прибыли, предпринимательство; 2) контракты, сделки, коммерческие операции; 3) деловая жизнь людей, занимающихся экономической деятельностью, в отличие от людей, сферой интересов которых является политика, образование, государственная служба и т.д.

Управление – особый вид деятельности, направленный на создание организованных систем и поддержание их функционирования. Содержание управления состоит в реализации функций управления: прогнозировании, планировании, организации, мотивации, контроля и регулирования. Управление направлено на достижение целей организации (предприятия, фирмы).

Организация – группа людей, совместная деятельность которых сознательно координируется кем-либо (менеджерами, руководителями), имеющими соответствующие властные полномочия, для достижения общих целей или цели.

Юридическое лицо – любая организация (предприятие, фирма), отвечающая определенным признакам, установленным законодательством (независимость существования от других лиц и организаций, наличие своего имущества, право приобретать, пользоваться и распоряжаться собственностью, нести самостоятельную имущественную ответственность, право быть истцом и ответчиком в суде).

Возникновение управленческой науки базировалось на использовании концепций и методов, разработанных для других дисциплин. Более того, в процессе развития происходит как бы взаимодополнение, взаимообогащение концепций и методов различных дисциплин.

Поэтому естественным и закономерным является привнесение некоторых принципиальных положений из других дисциплин в методологические основы современного менеджмента.

Фундаментальные работы по теории систем, теории хаоса и сложности оказали влияние на теорию управления. Наука XIX столетия с самого начала учила разбивать мир на фрагменты, целое делить на части, для того, чтобы лучше осуществлять контроль над ними.

К исследованиям научной методологии и теории организационно-экономических решений довольно близко стоит **кибернетическое направление** в научной разработке проблем организации производства и управления. Это направление представлено несколькими течениями, имеющими своеобразное научное содержание и значение.

Одно из этих течений характеризуется использованием *теории автоматического регулирования* (теории следящих систем) при исследовании экономических и организационных комплексов. Здесь существенное значение приобретают, как и в операционных исследованиях, логико-математическая формализация и моделирование, но центр тяжести лежит не в использовании моделей той или иной экономико-организационной проблемы, а в проектировании определенного механизма регулирования. Здесь можно назвать работу Филлипса «Кибернетика и регулирование экономических систем», а также материалы О. Д. Смита и Х. Ф. Эрдли о применении электронной модели-аналога.

Второе течение отличается тем, что оно основное внимание уделяет разработке проблем теории информационных систем с обратной связью как важнейшего аспекта управления производством, определяющего содержание и механизм регулирующего воздействия на управляемый объект. Характерной особенностью данного направления является его тесная связь с процессами комплексной механизации и автоматизации получения и переработки информации при помощи быстродействующей электронно-вычислительной техники.

Третье течение, характерное для кибернетической трактовки организационно-экономических проблем, отличается тем, что оно основывается на далеко идущих *аналогиях между организацией и живым организмом*. Организация рассматривается в качестве самонастраивающейся системы динамического характера, находящейся под воздействием внешней среды и внутренних процессов. В работах представителей данного направления предприятие описывается и изучается в соответствующих терминах и биологических моделях. Ярким примером такого подхода является книга Ст. Вира «Кибернетика и управление производством».

Характерная черта, присущая всем перечисленным направлениям в научной разработке проблем организации и управления промышленными предприятиями, заключается в том, что они ограничиваются исследованием

отдельных частных вопросов (даже и очень важных), либо отдельных процессов или сторон производственно-хозяйственной деятельности.

Дж. Форрестер в своей книге «Основы кибернетики предприятия» впервые делает попытки синтезировать современные научные течения и дать комплексное освещение производственно-хозяйственной деятельности предприятия и управления ею, используя для этого познавательные возможности, которые предоставляют современные приемы формализации и моделирования изучаемых процессов в аспекте информационных систем с обратной связью.

Для этого требуется холистический (целостный) подход, который отражает основные положения теории систем и теории хаоса – необходимость рассматривать поведение системы в целом.

Ключевыми моментами современной системы взглядов на менеджмент являются следующие принципиальные положения:

1. Применение системного подхода в управлении. Фундаментальным открытием, лежащим в основе всей науки управления, является представление предприятия (фирм, организации) как системы высочайшего порядка сложности, частями которой являются люди.

Чтобы понять наиболее важные проблемы управления, требуется рассматривать всю систему (организацию), которая вызывает эти проблемы (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Системный подход к современному менеджменту

Любую подлинную систему, механическую, биологическую или человеческую, характеризует взаимозависимость. Вся система не обязательно улучшается, если совершенствуется, становится более эффективной лишь

одна из ее функций или часть. Эффект при этом может быть обратным: система может быть серьезно повреждена и даже разрушена. В некоторых случаях, чтобы усилить систему, требуется ослабить какую-либо ее часть – сделать менее эффективной. В любой системе важна работа целого: это результат роста и динамического равновесия, приспособления, а не простой технической эффективности.

Изначальный недостаток подходов различных школ к управлению заключается в том, что они сосредоточили внимание только на одном каком-то важном элементе, а не рассматривают эффективность управления как результат, зависящий от многих факторов. В этом принципиальное отличие современного подхода к управлению.

Таким образом, **системный подход** – это не набор каких-то руководств или принципов для управляющих, это **способ мышления** относительно организации и управления. Именно поэтому теория систем помогла интегрировать вклады всех школ, которые в разное время доминировали в теории и практике управления.

2. Применение ситуационного подхода в управлении. Ситуационный подход расширил практическое применение теории систем, определив основные внутренние и внешние переменные, которые влияют на организации. Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация, т.е. конкретный набор переменных (обстоятельств), которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. В соответствии с ситуационным подходом вся организация управления внутри предприятия есть не что иное, как ответ на различные по своей природе воздействия тех или иных обстоятельств, характеризующих конкретную ситуацию. Организация и методы управления строятся в соответствии с ситуацией, в которой находится в данное время предприятие. Меняется ситуация – меняются конкретные задачи – меняются организация и методы.

Таким образом, в отличие от всех предыдущих способов управления коллективными действиями в менеджмент заложено постоянное обновление с ориентацией на конкретную ситуацию.

3. Признание социальной ответственности менеджмента перед человеком и обществом в целом. Признание такой ответственности объясняется тем, что именно менеджмент создает экономическое и социальное развитие общества. Согласно наиболее распространенной точке зрения, организация в дополнение к ответственности экономического характера обязана учитывать человеческие и социальные аспекты своей деловой активности на работников, потребителей и местное население, среди которого происходит ее деятельность, а также вносить определенный вклад в решение социальных проблем в целом. Организации должны направлять часть своих ресурсов и усилий по социальным каналам. Они должны ответственно действовать в таких сферах, как защита окружающей среды, образование, здравоохранение, спорт, культура и т.п.

Бизнес должен добровольно откликаться на социальные нужды общества. Однако следует иметь в виду, что наметившийся явный сдвиг в сторону повышения социальной ответственности руководящих работников фирм наталкивается на требования рядовых работников об увеличении доходов по акциям.

4. Современная наука управления делает упор на сложность окружающего мира. Мир, в котором живет большинство сегодняшних руководителей, часто оказывается непредсказуемым, непонятным и неконтролируемым. Сегодня ученые создают методы, с помощью которых сложные системы могут эффективно справляться с неопределенностью и быстрыми изменениями. Именно в этом заключается возможность диалога между практикой управления и наукой.

5. Новая роль управления – нововведения (инновации), интеграция. Нововведения (инновации) – одна из главных, узловых проблем менеджмента. Нововведения становятся повседневным явлением. Высокие темпы научно-технического и социального прогресса выдвинули вперед те системы управления, которые оказались в состоянии быстро и эффективно осваивать новые технологии, технику, экономические, организационные и управленческие нововведения. Эффективной является та организация, которая ориентирована на постоянное обновление, нововведения.

Интеграция сегодня имеет широкое толкование, не только применительно к производству, но и интеграция науки и производства, согласование производства и социального развития. Интеграция организации и личности – также одно из направлений менеджмента. Предприятие (фирма) рассматривается как живой организм, состоящий из людей, объединяемых совместными ценностями. В условиях быстрых перемен управление, опирающееся на пассивных работников, неизбежно отстает по сравнению с управлением, которому удалось мобилизовать активность работников, заставить их думать о способах работы, вовлечь в дело не только их руки, но и голову. В Японии, например, рабочий, который хорошо работает только руками, фирме не нужен. Он должен быть активным участником производственного процесса.

1.2. Типы моделей менеджмента

Эволюция теории и практики менеджмента проявилась в многообразии разных направлений. То, что происходит сегодня в теории и практике управления, называют «тихой управленческой революцией». Ее начало совпало с вступлением общества в стадию развития – повсеместного применения информационных технологий. На смену старому, традиционному направлению в менеджменте, нашедшему свое отражение в так называемой американской модели менеджмента, и относительно новому, поведен-

ческому (японская модель), приходит новое направление, которое принято характеризовать как «информационное».

Суть американской модели менеджмента заключается в изначальном убеждении, что успех фирмы зависит, прежде всего, от факторов, лежащих в ее границах (рациональной организации производства продукции, снижения издержек, роста производительности труда и эффективности использования всех ресурсов). Фирма рассматривается как «закрытая система». При таком подходе цели и задачи считаются заданными и стабильными в течение длительного времени. Основной стратегией является непрерывный рост и углубление специализации производства. Организационная структура строится по функциональному принципу (с четким разделением аппарата управления по службам). Решающее значение имеет контроль всех видов деятельности, четкое выполнение управленческими кадрами указаний «сверху».

Суть японской модели менеджмента и организации деятельности сформулированы американским ученым японского происхождения У. Оучи.

Японская модель, являющаяся результатом специфической культуры и экономической системы, оценивается специалистами как обеспечивающая наибольшую гармоничность и мобильность организации, так необходимую в современном динамичном мире. Особенности японской системы проявляются в управлении персоналом, производством, сбытом и финансами. Система пожизненного найма и продвижения по службе в зависимости от выслуги лет и возраста, организация групповой работы, оплата труда с учетом возраста, вклада в реализацию и качество процесса, система непрерывного обучения преимущественно на производстве – основные характеристики этой модели управления. Принцип оптимизации работы всей производственной системы как целого является определяющим в организации управления производством.

Если сторонники современной японской системы управления доказывают, что в японских фирмах организацию приспособливают под человека, то в системе управления американской фирмой, напротив, представление о функциях, задачах и должностных обязанностях, правах предшествует найму работников. По сформулированным требованиям производится поиск наиболее подходящих кандидатов на конкретную должность, иными словами, людей приспособливают к системе.

Специалисты справедливо считают, что не существует единой идеальной модели управления, поскольку каждая фирма уникальна. Она должна искать свою собственную модель. Это непрерывный процесс, поскольку меняется и сама фирма, и окружающая ее среда. Общее направление эволюции – переход от модели управления в условиях массового производства и относительно низкого уровня конкуренции к модели управления в значительной степени индивидуализированного производства и очень острой конкуренции.

Современная система управления должна быть простой и гибкой.

Необходимость изучения теории менеджмента в современных условиях очевидна. С переходом России к рыночной экономике предприятия и организации действуют в качественно других условиях. **Что производить, как и для кого – эти вопросы они должны решать самостоятельно.**

Поэтому большой интерес и практическую ценность представляет рассмотрение теоретических основ менеджмента, современных методов и проблем менеджмента. Знание теории менеджмента, трудов его основоположников, путей по которым шло развитие теории, изучение различных школ и моделей менеджмента позволит **осознанно** выбрать ту модель управления, которая будет являться наиболее эффективной для конкретного предприятия, фирмы. Менеджеры должны учиться на опыте и соответственно модифицировать последующую практику с учетом выводов теории. Такой подход позволяет соединить науку и искусство управления в единый процесс, требующий не только постоянного пополнения научных знаний, но и развития личных качеств менеджеров, их способностей применять знания в практической работе.

1.3. Теоретические основы менеджмента

В данном подразделе рассматриваются в общем виде взгляды ведущих исследователей, чьи идеи положены в основу теории менеджмента.

Аспекты управленческой деятельности, которые являются общими для всех руководителей во всех организациях, гораздо менее очевидны, чем различия в работе. Все организации имеют некоторые общие черты, включая и необходимость управления. Управленческая работа также имеет много общих характеристик. Руководитель – это руководитель, и, хотя организации, сферы и ответственность могут различаться, работа Президента России имеет много общего с работой мастера механического участка авиационного завода. В качестве убедительного примера, подтверждающего, что увидеть общее в работе всех руководителей довольно трудно, можно указать на суть управленческого труда, т.е. того, в чем состоит работа по управлению в повседневной практике. Большинство людей, в том числе и сами руководители-практики, полагают, что рутинная работа начальника цеха ненамного отличается от работы тех, кем он руководит. Это тем более кажется резонным, если принять во внимание, что они постоянно взаимодействуют и получают почти одинаковое вознаграждение за свою работу. Но исследования показывают, что управленческая работа по сути своей сильно отличается от неуправленческой. И действительно, работа начальника цеха имеет гораздо больше общего с работой президента компании,

чем с работой людей, которые находятся под его управлением. Станочники, освоив технологию изготовления какой-либо детали на своем станке, могут потом в течение нескольких дней заниматься этой операцией, программисты порой затрачивают месяцы на разработку какой-либо компьютерной программы. Руководитель же не вправе ожидать такой однородности в своей работе. Скорее его работа характеризуется разнообразием, фрагментарностью, кратковременностью. Работа мастера отличается прерывистостью и разнообразием выполняемых действий, диаметрально противоположна работе многих рабочих – повременщиков, работа которых очень рационализирована, носит повторяющийся характер, не прерывается и выполняется в постоянном, устойчивом, неизменном ритме.

Прежде чем начинать управлять людьми, необходимо понять, в чем заключается работа менеджера. Изучение трудов авторитетных специалистов в области управления позволяет уяснить цели и содержание деятельности менеджера как в процессе образования предприятия, в том числе имеющего частную форму собственности, формирования его функциональной и организационной структур. Доктор Деминг, заложивший основы философии менеджмента, постоянно предостерегает от использования опыта без знания теории, более того, он прямо утверждает: «Опыт не учит ничему, пока он не изучается с помощью теории». **Теория – это обобщенный доказанный опыт**, применимый во множестве случаев практики. Тем не менее следует учитывать, что соответствие конкретной ситуации теоретической модели требует тщательного дедуктивного анализа.

Важное преимущество теории заключается в том, что отпадает необходимость оценивать справедливость следствий из нее – каждого по отдельности, «по собственной мерке». Деминг отмечает, что огромное значение теории проистекает из ее способности предсказывать результаты без проведения экспериментов и таким образом экономить время и деньги. Только теория может помочь нам представить, что верно и что неверно. Модели, применяемые учеными и основоположниками менеджмента, составляют суть теорий. Модель – это форма представления реальности. Однако следует помнить, что теорию можно считать корректной в ее собственном контексте, т.е. в ее собственном мире. Необходима тщательная оценка – полезна ли эта теория для Вас, и в особенности пригодна ли она для прогнозирования. Развитие управления как научной дисциплины не представляло собой серию последовательных шагов вперед. Скорее, это были несколько подходов, которые часто совпадали.

В первой половине XX в. получили развитие четыре четко различимые школы управленческой мысли. Каждая из этих школ внесла значительный и осязаемый вклад в науку об управлении. Даже самые прогрессивные современные организации до сих пор используют определенные концепции и приемы, возникшие в рамках этих школ.

Следует помнить, что школы пересекаются в вопросах теории и практики, и что в рамках одной организации можно найти элементы всех этих подходов. Хронологически они могут быть перечислены в следующем порядке: школа научного управления, административная школа, школа психологии и человеческих отношений и школа науки управления (или количественная школа).

1. **Научное управление** тесно связано с именами Ф. У. Тейлора, Френка, Генри Ганта. Первой фазой методологии научного управления был анализ содержания работы и определение ее основных компонентов. Важным вкладом этой школы было систематическое использование стимулирования с целью заинтересованности работников в увеличении производительности и объема производства. Предусматривалась также возможность небольшого отдыха и неизбежных перерывов в производстве, так что количество времени, выделяемое на выполнение определенных заданий, было реалистичным и справедливо установленным. Это давало руководству возможность установить нормы производства, которые были выполнимы, и платить дополнительно тем, кто превышал установленный минимум. Тейлор и его современники фактически признавали, что работа по управлению – это определенная специальность.

2. Приверженцами **школы административного управления**, которые пытались описать функции менеджера, был предложен процессный подход. Управление рассматривается как процесс потому, что работа по достижению целей с помощью других – это не какое-то единовременное действие, а **серия непрерывных взаимосвязанных действий**. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют **управленческими функциями**. Процесс управления является общей суммой всех функций.

Анри Файоль, которому предписывают первоначальную разработку этой концепции, считал, что существуют **пять управленческих функций, пять элементов менеджмента**:

– **предвидение (прогнозирование) и планирование** – изучение будущего и набросок плана действия;

– **организация** – выстраивание структуры взаимоотношений, которая смогла бы наилучшим образом соответствовать целям организации;

– **руководство** (отдавать распоряжения) – поддержание активности среди персонала;

– **координирование** – объединение усилий персонала, его работы, ради достижения цели организации;

– **контроль** – наблюдение за тем, чтобы все происходило в соответствии с установленными правилами и сделанными распоряжениями.

Главный вклад Файоля в теорию управления состоял в том, что он рассматривал управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций.

Другой представитель этой школы **Генри Минцберг** показал, что работа менеджера характеризуется темпом, разнообразием и фрагментарностью деятельности, а также предпочтением устных контактов. Он предложил классификацию разнообразных видов деятельности менеджера и дал другое объяснение их объединению.

Понаблюдав за деятельностью и корреспонденцией большого числа ответственных работников, Минцберг пришел к выводу, что работа менеджера состоит из коротких и несвязанных эпизодов, в которых участвуют люди из самой организации и ее окружения. Вместо пяти функций по Файолю Минцберг составил портрет менеджера, используя «роли» – типологию ролей.

Фрагментарность деятельности менеджеров приводит к предположению, что они должны выполнять разнообразные роли. **Роль**, по его определению, является «набором определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности».

В своих работах Минцберг выделяет 10 ролей, которые, по его мнению, принимают на себя руководители в различные периоды и в разной степени. Он классифицирует их в рамках трех крупных категорий на основании следующего замечания: «что бы ни делали менеджеры, они неизбежно занимаются одной из трех вещей: либо принятием решений, либо обработкой информации, либо межличностными взаимодействиями».

Таким образом, 10 управленческих ролей сгруппированы в три области: **межличностную, информационную и принятия решений**.

Межличностные роли охватывают связи, которые менеджеры имеют с другими людьми, и вытекают из полномочий и статуса руководителя в организации и охватывают сферу его взаимодействий с людьми. Внутри этой категории три роли: **глава, лидер, связующее звено**.

Эти межличностные роли могут сделать руководителя пунктом сосредоточения информации, что заставляет его играть информационные роли и действовать в качестве центра обработки информации. Менеджерам приходится собирать, распространять и передавать информацию. Существуют три соответствующие этому роли: **получатель, распространитель, представитель**. На рис. 1.2 представлена такая типизация ролей и приводятся примеры для каждой роли.

Принимая на себя межличностные и информационные роли, руководитель способен играть роли, связанные с принятием решений. Как и многие другие теоретики менеджмента, Минцберг рассматривает часть деятельности менеджера, которая имеет дело с принятием решений, как наиболее критическую. Четыре роли, которые относятся к этой категории, основываются на различных классах решений: **инициатор, устранитель проблем, распределитель ресурсов, ведущий переговоры**. Среди этих ролей важнейшей является функция информации. Важность работы с **информацией** подчеркивает и Файоль.



Рис. 1.2. Руководитель как система обработки информации

Все эти 10 ролей, взятые вместе, определяют объем и содержание работы менеджера, независимо от характера конкретной организации. Как указывает Минцберг, роли не могут быть независимы одна от другой.

Касаясь содержания работы менеджера, Минцберг находит еще одну общую черту управленческой работы – роли руководителя. Анализ Минцберга содержания управленческой работы является полезным объяснением того, чем занимается руководитель.

3. **Движение за человеческие отношения** возникло как реакция на недостатки научного и классического подхода. Наиболее крупными авторитетами этой школы считаются – Мери Паркер, Фоллет и Элтон Мэйо и А. Маслоу. **Именно Фоллет была первой, кто определил менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц».**

Э. Мэйо обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда, как считали представители школы научного управления.

Исследования, проведенные **А. Маслоу**, помогли понять причины этого явления. Мотивами поступков людей, предполагает Маслоу, являются в основном не экономические, а различные потребности, которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью денег. Основы-

ваясь на этих выводах, исследователи психологической школы полагали, что если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрастать, что будет вести к увеличению производительности и качеству труда.

4. Применение **методов научного исследования** к операционным проблемам организации составляет суть науки управления (количественного подхода). После постановки проблемы группа специалистов по исследованию операции (проблемы) разрабатывает модель ситуации. После создания модели переменными задаются количественные значения. Это позволяет объективно сравнить и описать каждую переменную и отношения между ними. Ключевой характеристикой науки управления является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями. Вероятно, самый крупный толчок к применению количественных методов в управлении дало развитие компьютера. Компьютер позволил исследователям операций конструировать математические модели возрастающей сложности, которые наиболее близко приближаются к реальности и, следовательно, являются наиболее точными.

Традиционные школы управления пытались определить принципы, относящиеся к функциям управления. Это комплекс теоретических знаний о том, как должны работать руководители, традиционно рассматривается как научный компонент управления. Применение этих принципов на практике традиционно рассматривалось как искусство, т.е. как нечто, чего можно достичь только через опыт, методом проб и ошибок. Поскольку существует обилие факторов, как в самой организации, так и в окружающей ее среде, не существует единого, «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации. Ситуационный подход внес большой вклад в теорию управления, используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Используя этот подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

В табл. 1.1 представлен вклад четырех школ в развитие теории управления, теории менеджмента.

Вклад различных направлений

Название школы	Вклад школы
Школа научного управления	<ol style="list-style-type: none"> 1. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи. 2. Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задачи, обеспечение их обучения. 3. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности. 4. Отделение планирования и обдумывания от самой работы.
Классическая школа управления	<ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие принципов управления. 2. Описание функций управления. 3. Систематизированный подход к управлению всей организацией.
Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук	<ol style="list-style-type: none"> 1. Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности трудом и производительности. 2. Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом.
Школа науки управления	<ol style="list-style-type: none"> 1. Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей. 2. Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.

Процессный подход

Эта концепция, означающая крупный поворот в управленческой мысли, широко применяется в настоящее время. Процессный подход был впервые предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались описать функции менеджера. Однако эти авторы были склонны рассматривать такого рода функции как независимые друг от друга.

Процессный подход, в противоположность этому, рассматривает функции управления как взаимосвязанные с отсутствием барьеров между ними.

1.4. Функции менеджмента

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

Что следует понимать под функцией управления? В функциях проявляется сущность, содержание управления. В отечественной управленческой литературе во многих случаях, когда говорят об управлении производством, обычно имеют в виду две стороны этого понятия – управление как структура (статика управления) и управление как процесс (динамика управления).

Функция – это объективная составляющая управления, такая часть управления как целого, проявление которой становится условием проявления целого.

Анри Файоль, которому приписывают первоначальную разработку этой концепции, считал, что существуют пять исходных функций. По его словам, «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать».

Другие авторы разработали иные перечни функций. Обзор современной литературы позволяет выявить следующие функции: прогнозирование и планирование; организация, руководство; мотивация; координация; контроль; исследование; оценка; принятие решений; подбор персонала; ведение переговоров или заключение сделок. Фактически почти в каждой публикации по управлению содержится список функций, который хоть немного отличается от других.

В данном пособии принят подход, основанный на объединении существенных видов управленческой деятельности в небольшое число категорий, которые в настоящее время принято считать применимыми ко всем организациям. Примем, что процесс управления состоит из функций прогнозирования и планирования, организации, мотивации и контроля. Руководство (лидерство) рассматривается как самостоятельная деятельность. Оно предполагает возможность влияния на отдельных работников и группы работников таким образом, чтобы они работали в направлении достижения целей, что крайне существенно для успеха организации. Все эти категории рассматриваются в разных разделах пособия.

Процесс управления состоит из четырех взаимосвязанных функций: *прогнозирование и планирование, организации, мотивации и контроля* (рис. 1.3).

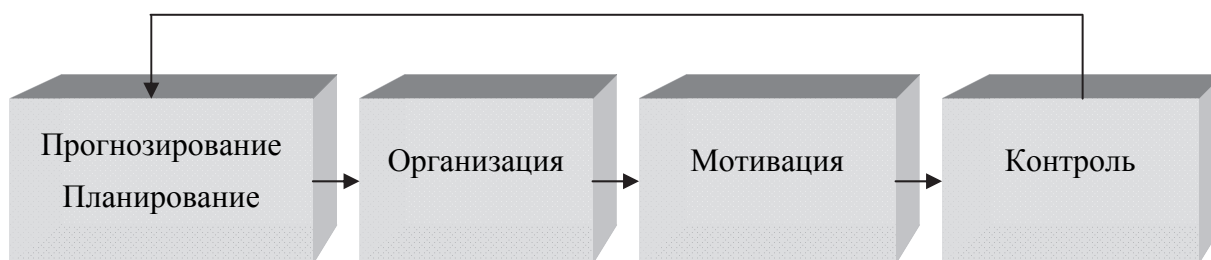


Рис. 1.3. Функции управления

Ниже приводится характеристика каждой из функций в виде общего обзора.

Прогнозирование и планирование. Организация определяется как группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей для всех цели или целей. Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей. По сути своей, функция планирования отвечает на три следующих основных вопроса:

1. *Где мы находимся в настоящее время?* Руководители должны оценивать сильные и слабые стороны организации в таких важных областях, как финансы, маркетинг, производство, научные исследования и разработки, трудовые ресурсы. Все это осуществляется с целью определить, чего же может реально добиться организация.

2. *Куда мы хотим двигаться?* Оценивая возможности и угрозы в окружающей организацию среде, такие, как конкуренция, клиенты, законы, политические факторы, экономические условия, технология, снабжение и т.п., руководство определяет, какими должны быть цели организации и что может помешать организации достичь этих целей.

3. *Как мы собираемся сделать это?* Руководители должны решать как в общих чертах, так и конкретно, что должны делать члены организации, чтобы достичь выполнения целей организации.

Посредством планирования руководство стремится установить основные направления усилий и принятия решений, которые обеспечат единство целей для всех членов организации. Другими словами, планирование – это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей.

Организация. Организовать – значит создать некую структуру. Существует много элементов, которые необходимо структурировать, чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достичь своей

цели. Одним из этих элементов является работа, конкретные задания организации.

Поскольку в организации работу выполняют люди, другим важным аспектом функции организации является определение, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества таких заданий, включая и работу по управлению. Руководитель подбирает людей для конкретной работы, делегируя отдельным людям задания и полномочия, права пользоваться ресурсами организации. Эти субъекты делегирования принимают на себя ответственность за успешное выполнение своих обязанностей. Поступая таким образом, они соглашаются считать себя подчиненными по отношению к руководителю.

Мотивация. Руководитель всегда должен понимать, что даже прекрасно составленные планы и самая совершенная структура организации не имеют никакого смысла, если кто-то не выполняет фактическую работу организации. И задача функции мотивации заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом.

Руководители всегда осуществляли функцию мотивации своих работников, осознавали они это сами или нет. В древние времена для этого служили хлыст и угрозы, для немногочисленных избранных – награды. С конца XVIII и по XX вв. было широко распространено убеждение, что люди *всегда* будут работать больше, если у них имеется возможность заработать больше. Считалось, таким образом, что мотивирование – это простой вопрос, сводящийся к предложению соответствующих денежных вознаграждений в обмен за прилагаемые усилия. На этом основывался подход к мотивации школы научного управления.

Исследования в области поведенческих наук продемонстрировали несостоятельность чисто экономического подхода. Руководители узнали, что мотивация, т.е. создание внутреннего побуждения к действиям, является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются. В настоящее время мы понимаем, что для того, чтобы *мотивировать* своих работников эффективно, руководителю следует определить, каковы же на самом деле эти потребности, и обеспечить способ для работников удовлетворять эти потребности через хорошую работу.

Контроль. Почти все, что делает руководитель, обращено в будущее. Руководитель планирует достичь цель в какое-то время, точно зафиксированное как день, неделя или месяц, год или более отдаленный момент в будущем. За этот период многое может случиться, в том числе и много неблагоприятных изменений. Работники могут отказаться выполнять свои обязанности в соответствии с планом. Могут быть приняты законы, запрещающие подход, который избрало руководство. На рынке может появиться новый сильный конкурент, который значительно затруднит организации

реализацию ее целей. Или просто люди могут совершить ошибку при выполнении **ими** своих обязанностей.

Такие непредвиденные обстоятельства могут заставить организацию отклониться от основного курса, намеченного руководством первоначально. И если руководство окажется неспособным найти и исправить эти отклонения от первоначальных планов, прежде чем организации будет нанесен серьезный ущерб, достижение целей, возможно даже само выживание, будет поставлено под угрозу.

Контроль – это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей. Вот почему на рис. 1.3 стрелка, исходящая от контроля, идет к планированию. Существуют три аспекта управленческого контроля. *Установление стандартов* – это точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования. Второй аспект – это *измерение* того, что было в действительности достигнуто за определенный период, и *сравнение* достигнутого с ожидаемыми результатами. Если обе эти фазы выполнены правильно, то руководство организации не только знает о том, что в организации существует проблема, но и знает источник этой проблемы. Это знание необходимо для успешного осуществления третьей фазы, а именно, – стадии, на которой *предпринимаются действия*, если это необходимо, для коррекции серьезных отклонений от первоначального плана. Одно из возможных действий – пересмотр целей для того, чтобы они стали более реалистичными и соответствовали ситуации.

Четыре функции управления – прогнозирование и планирование, организация, мотивация и контроль – имеют две общие характеристики: все они требуют принятия решений, и для всех необходима коммуникация, обмен информацией для принятия правильного решения.

Резюме

1. Знание теории менеджмента, трудов его основоположников, путей по которым шло развитие теории, изучение различных школ и моделей менеджмента позволит **осознанно** выбрать ту модель управления, которая будет являться наиболее эффективной для конкретного предприятия, фирмы. Менеджеры должны учиться на опыте и, соответственно, модифицировать последующую практику с учетом выводов теории.

2. Практика управления имеет такую же древнюю историю, как и сами организации, но управление стало признанной и широко распространенной научной дисциплиной, только начиная с 1910 г.

3. Научное управление сконцентрировало внимание на изменении организации работ для повышения эффективности на неуправленческом

уровне. Классическая школа попыталась определить более широкие универсальные принципы административного управления организацией. Точка зрения школы человеческих отношений заключалась в том, что понимание человеческих потребностей и социального взаимодействия имеет ключевое значение для достижения успеха организацией. Все эти школы внесли важный и осязаемый вклад в управление, но поскольку они выступали в защиту «единственного лучшего способа», рассматривали только часть внутренней среды организации или игнорировали внешнюю среду, ни одна из них не гарантировала успеха во всех ситуациях.

4. Школа **науки управления** использует количественные методики, такие, как построение моделей и исследование операций, чтобы помочь в принятии решений и повысить их эффективность. Ее влияние растет, поскольку она рассматривается как дополнение к существующей и широко применяемой концептуальной основе процессного, системного и ситуационного подходов.

5. Концепция управленческого процесса, применяемая во всех типах организаций, возникла в рамках **классической школы**. Основными функциями считаются функции планирования, организации, мотивации и контроля. Коммуникации и принятие решений считаются связующими процессами, поскольку они требуются для реализации всех основных четырех функций.

6. С точки зрения **ситуационного подхода** «лучшего способа» управления нет. Методики и концепции должны быть применимы в конкретной ситуации. Ситуационный подход часто называют ситуационным мышлением.

7. Принципиальное отличие **американской и японской моделей** менеджмента проявляется в управлении персоналом. В первом случае людей приспособляют к системе (организации), во втором – систему (организацию) приспособляют под человека.

8. Ключевыми моментами **современной системы взглядов** на менеджмент являются следующие принципиальные положения: применение системного подхода в управлении; применение ситуационного подхода в управлении; признание социальной ответственности менеджмента перед человеком и обществом в целом; современная наука управления делает упор на сложность окружающего мира; новая роль управления – нововведения (инновации), интеграция.

9. Менеджер – это специалист, профессионально занимающийся управленческой деятельностью в конкретной области функционирования предприятия.

Вопросы для самопроверки

1. Сравните различные подходы к управлению, изложенные в этом разделе, и укажите, что их объединяет.
 2. Опишите опыт работы в организации, который Вы накопили, с точки зрения процесса управления.
-

2. ПЛАНИРОВАНИЕ

Теперь, когда у Вас есть общее представление о том, что такое управление, рассмотрим функции управления более детально.

Эффективно работающий менеджер должен предвидеть, что будет с возглавляемым им предприятием, фирмой завтра, через год, через несколько лет. Поэтому большое значение приобретает реализация в управлении функции **прогнозирования и планирования**.

2.1. Прогнозирование и планирование

Прогнозирование деятельности предприятия является не только предпосылкой повышения уровня планирования, но и оказывает воздействие на другие виды управленческой деятельности – организацию, мотивацию, контроль и регулирование. Различают следующие виды прогнозов в управлении предприятием, фирмой (рис. 2.1).

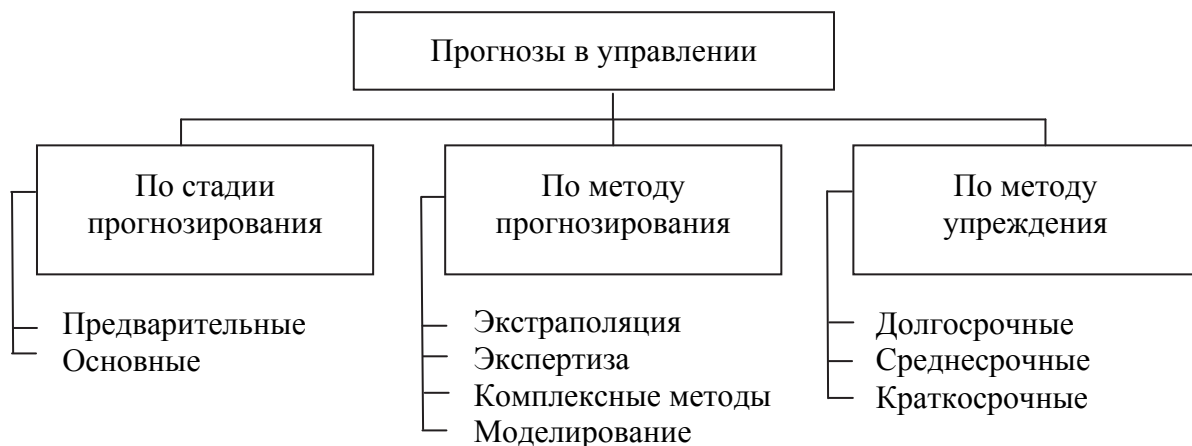


Рис. 2.1. Классификация прогнозов в управлении

Прогнозирование в управлении предполагает наличие трех этапов.

На первом этапе менеджером оценивается надежность имеющейся у него информации о состоянии экономических процессов в обществе и рыночных отношений, правовых основах регулирования экономической и

управленческой деятельности, о результатах работы своего предприятия, а затем вскрываются причины имеющихся трудностей и недостатков. В итоге предпринимателем или менеджером выбирается определенная модель поведения предприятия в условиях рынка.

На втором этапе выбранная модель поведения сравнивается с реально происходящими процессами в экономике и определяется степень ее адекватности действительности. Здесь же производится коррекция выбранной модели поведения предприятия.

На третьем этапе с помощью различных методов делаются прогнозные оценки относительно степени появления тех или иных факторов, последствий в деятельности предприятия, фирмы.

Менеджеру необходимо уметь применять методы прогнозирования, которые имеют свои особенности и обладают различной степенью точности прогнозных оценок.

Методы экстраполяции предполагают прямой перенос и распространение сложившегося положения дел в ближайшее будущее. Экспертные оценки строятся на основе сбора, обобщения и статистической обработки мнений специалистов (независимых экспертов и консультантов). Метод экономико-математического моделирования основывается на построении модели экономической деятельности предприятия, позволяющей установить достоверные количественные зависимости между параметрами исследуемого явления. Комплексная методика строится на одновременном применении всех ранее указанных методов при составлении прогнозных оценок. Прогнозирование по сути дела пронизывает весь процесс планирования, на всех его этапах.

Эффективное *планирование* деятельности предприятия менеджер может осуществлять, располагая определенными прогнозными оценками. В практическом менеджменте выделяют текущее, перспективное и личное планирование. Планирование работы предприятия на небольшой промежуток времени (квартал, полугодие, год) называют текущим, а на более длительный срок – перспективным. Особое место в управлении занимает личное (индивидуальное) планирование работы менеджером и другими работниками.

Процесс планирования является фундаментальной обязанностью менеджера и состоит из взаимосвязанных стадий: подготовки плана, его принятия и выполнения.

Планирование должно объединять в себе два существенно различных аспекта.

С одной стороны, процесс планирования должен являться **аналитическим** процессом, предполагающим тщательное продумывание всех вопросов, что часто требует как расчетов, так и размышлений.

С другой стороны, процесс планирования должен являться **социальным** процессом, имеющим целью стимулирование активного участия в реализации плана многих людей как внутри организации, так и вне ее. Оба аспекта одинаково важны. Установление баланса между аналитическим и социальным аспектами – ключевой момент в любом процессе планирования.

Подготовка плана включает в себя: сбор, систематизацию и уточнение различной информации о деятельности предприятия; анализ полученной информации; уточнение целей и задач планирования; постановку менеджером задач отдельным подразделениям и работникам на разработку плана; определение круга мероприятий, подлежащих включению в план.

Принятие плана предполагает его документальное оформление и утверждение руководителем предприятия или фирмы.

Основные понятия

Прогнозирование – функция управления, которая является подготовительным этапом по отношению к планированию деятельности предприятия и управлению им. Прогнозирование – это предсказание будущего, опирающееся на накопленный опыт, имеющуюся информацию и текущие предположения относительно предприятия, фирмы. В отличие от планирования прогнозирование не носит четкого адресного характера, оно может включать несколько конкурирующих прогнозов развития предприятия. Выбор конкретного прогноза – показатель квалификации и компетентности менеджера.

Планирование – функция управления, сущность которой выражается в определении направлений развития предприятия, фирмы на определенный промежуток времени, обеспечение увязки всех функций управления в процессе текущего управления.

План – это детализированная совокупность решений, которые подлежат реализации, перечень конкретных мероприятий и их исполнителей.

Прежде чем приступить к описанию принципов планирования, необходимо подчеркнуть трудности обобщений, когда речь идет о планировании. Причины трудностей кроются в разнообразии планирования. Планы существенно различаются по масштабам и сложности: от планов отдельных совещаний или проектов до планов развития целых организаций. Существенными могут быть отличия во временных масштабах – от нескольких минут до десятилетия. Количество вовлеченных людей тоже варьируется – от одного исполнителя, который лично отвечает как за составление, так и за реализацию плана, до десятков и даже сотен людей на этапе формирования плана, над выполнением которого будут работать тысячи. Пла-

нирование отличается необходимостью решения **многовариантных** задач для составления конечного плана.

В простейшем варианте **любой** план имеет **три основных компонента**:

1. **Цели**, которые должны быть достигнуты; они должны быть сформулированы достаточно подробно и точно, чтобы исполнители в будущем могли понять достигли ли они их в назначенные сроки и выполняются ли в плане установленные критерии и нормы.

2. **Описание действий**, которые должны быть выполнены для достижения поставленных целей с разъяснением взаимодействия между ними.

3. **Оценка ресурсов**, необходимых для достижения поставленных целей, и составление рабочего графика (указания того, кто, что, когда и как делает).

Реально эти компоненты плана не могут разрабатываться поочередно. Как правило, цели, действия и ресурсы взаимосвязаны.

Цели должны быть не только достижимы, но и **привлекательны**. Но определить являются ли они таковыми, можно только оценив связанные с ними затраты. Оценить затраты невозможно, не определив будущих действий. Таким образом, планирование включает в себя нечто подобное «хождению по кругу», когда на каждом витке обдумывается новая комбинация целей, действий и ресурсов для выбора оптимального варианта.

Таким образом, **планирование** можно назвать **«итерационным процессом»**, т.е. процесс планирования включает в себя последовательные «проходы», или **итерации**, на каждом из которых уточняется прогноз будущего, корректируются цели, оцениваются потребности в финансовых и прочих ресурсах, характер и масштабы последующих действий.

Процесс планирования состоит из взаимосвязанных стадий: подготовки плана, его принятия и выполнения. Подготовка плана включает в себя: сбор; систематизацию и уточнение различной информации о деятельности предприятия; анализ полученной информации; уточнение целей и задач планирования; постановку менеджером задач отдельным структурным подразделениям и работникам на разработку плана; определение круга мероприятий, подлежащих включению в план.

2.2. Этапы процесса планирования

Для успеха планирования очень важно различать этапы этого процесса и знать факторы, влияющие на него. Существует единая логическая **последовательность определенных этапов в любом процессе планирования**. Такая последовательность получила название **«восьмиэтапная модель планирования»**.

Этап 1. Определение целей.

Что именно Вы и Ваша команда планируете достичь?

Этап 2. Генерация и оценка вариантов.

Каковы возможные курсы действий? Какой из них после оценки вариантов представляется наилучшим путем достижения поставленных целей?

Этап 3. Определение действий.

Что необходимо сделать для реализации выбранного варианта? Необходимо составить перечень всех действий.

Этап 4. Установление очередности действий.

В каком порядке лучше всего выполнять эти действия? Какие действия могут начаться до завершения других?

Этап 5. Определение необходимых ресурсов.

Какие ресурсы потребуются для реализации плана?

Этап 6. Пересмотр плана.

Сработает ли план? Если ответ отрицательный, следует вернуться к этапу 3 или 2, или даже 1.

Этап 7. Подготовка плана действий и рабочего графика.

Кто, что и когда должен делать?

Этап 8. Мониторинг и контроль.

Коррекция плана в случае необходимости.

Разумеется, это рациональная идеализированная схема, а не жесткая конструкция, которой необходимо следовать при составлении каждого конкретного плана. Тем не менее эта схема весьма полезна в любом процессе планирования. Рассмотрим подробнее каждый этап процесса планирования.

1. Определение целей (Этап 1)

Первым этапом любой деятельности должно быть выяснение того, чего же мы пытались достичь.

При постановке целей необходимо:

- согласовать индивидуальные цели;
- обеспечить соответствие целей принципу **SMART** – они должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными (уместными), своевременными, т.е. должны быть указаны временные сроки.

Любой план должен сопровождаться разработкой критериев для оценки прогресса в достижении цели. При этом следует помнить, что если Ваши взгляды на то, что следует сделать, существенно отличаются от взглядов Вашего руководства, необходимо либо принять точку зрения руководства, либо подготовить серьезные аргументы для отстаивания собственных взглядов. Кроме того, целей бывает несколько, и некоторые из них могут оказаться взаимно противоречивыми. Выбор приоритетов обычно

затрагивает интересы многих людей, и потому возникновение разногласий почти неизбежно. Менеджеру необходимо добиться выработки согласованной точки зрения.

2. Генерация и оценка вариантов (Этап 2)

Выбор вариантов весьма широк. Этот этап включает в себя генерацию и последующую оценку возможных вариантов действий. Результатом этого этапа является очень важное решение – предпочитаемый менеджером вариант действий. Таким образом, на этом этапе необходимо рассмотреть все возможные варианты, произвести их оценку и выбрать оптимальный вариант. Очень полезным методом генерации вариантов является так называемый «мозговой штурм», который обычно используется в группе. Мозговой штурм должен состоять из двух четко разделенных этапов: генерации идей, оценки идей.

Обычно существует не один, а несколько различных вариантов действий для достижения поставленных целей. Для того чтобы выбрать наилучший вариант, необходимо обладать адекватными критериями. Причем критерии для оценки могут быть самые разные.

Например, при разработке нового технологического процесса и внедрения его в производство, такими критериями могут быть – себестоимость производимой продукции, производительность, качество, коэффициент загрузки оборудования и т.п. При разработке новой конструкции летательного аппарата критериями оценки, например, могут быть – продажная цена, вес, дальность и безопасность полета, экономичность и т.п.

На выбор критериев оценки влияет множество факторов – региональное расположение предприятия (фирмы), конкуренция на рынке, состояние экономики в целом, возможность выхода на международный рынок, состояние финансовой системы предприятия и страны в целом, потребности потребителя и его запросы и т.п.

При выборе вариантов полезно помнить «первый закон менеджмента» – лучшее – враг хорошего.

3. Определение действий (Этап 3)

Следующий этап – составление перечня всех возможных действий, необходимых для успешной реализации выбранного пути. В то время как набор задач отражает «конечные цели» управленческой деятельности, хорошо разработанные планы обеспечивают средства их достижения. Планирование действий связано с определением того, что, когда, где и в каком количестве требуется для достижения данной цели. Это – практический способ создания связующего звена между постановкой цели и полной программой реализации плана.

Разработка планов действий дает следующие преимущества:

1. оценку практической возможности достижения целей;
2. выявление зон потенциальных проблем и неожиданных последствий;

3. обеспечение поиска лучших и более эффективных путей достижения целей;
4. обеспечение основы для оценки затрат и разработки бюджетов, ресурсов;
5. определение того, какие рабочие взаимоотношения и поддержка требуются;
6. выявление непредвиденных обстоятельств, которые следует учитывать для достижения целей.

Очень полезно составлять подобные перечни с чьей-либо помощью, поскольку менеджер может посчитать какое-либо важное действие само собой разумеющимся и не включить его в список.

Этап планирования действий разбивается на шесть стадий:

1. Определение основных задач и мер, необходимых для достижения целей. Например, к мерам, необходимым для выполнения задачи снижения издержек завода на 10 % в течение следующего года, можно отнести разработку плана совершенствования производственных процессов путем инженерно-технического обслуживания и создания программы подготовки трудовых ресурсов для снижения числа невыходов на работу и повышения квалификации работающих.

2. Установление имеющих определяющее значение взаимосвязей между основными видами деятельности. Это по существу связано с изучением операций с общих позиций и созданием календарного плана их выполнения в надлежащей последовательности.

3. Уточнение ролей и взаимоотношений, делегирование соответствующих полномочий для выполнения каждого рода деятельности.

4. Оценка затрат времени для каждой операции и подоперации.

5. Определение ресурсов, необходимых для каждой операции. Существенное значение для руководства имеет определение затрат на достижение целей до начала практической реализации плана. Потребности в ресурсах обычно определяются и распределяются посредством составления бюджета.

6. Проверка сроков и коррекция планов действий. После обсуждения с подчиненными и другими руководителями часто оказывается необходимым скорректировать план действий, чтобы сделать его более реалистичным. Сроки окончания работ могут быть перенесены, ресурсы увеличены или уменьшены, графики заданий пересмотрены и т.п.

4. Установление очередности действий (Этап 4)

Следующий шаг – установление очередности действий. На этом этапе определяется – что должно быть сделано, как и в какой последовательности.

Очередность действий очень важна. Основная задача менеджера на этом этапе – выяснить, какие дела не могут начаться до завершения других. Именно это будет основным фактором, от которого зависит очеред-

ность действий. Некоторые действия предпочтительнее выполнять параллельно. Наконец, некоторые действия можно осуществлять в любое время. Крупные неординарные проекты, особенно в машиностроении, состоят из сложной последовательности взаимозависимых действий. Задержка в производстве какого-либо важного вида работ может привести к нарушению срока выполнения работ, срыву срока выполнения заказа.

Поскольку взаимоотношения потребителя и заказчика регламентируются соответствующим договором (контрактом), невыполнение установленных сроков выполнения заказа влечет за собой штрафные санкции. Поэтому важность выбора рациональной последовательности выполнения всех работ становится не просто важной, а жизненно необходимой.

На этом этапе разрабатываются производственные планы – графики, оперативные планы, рабочие графики. Разрабатывается не только последовательность выполнения работ, но определяются лица, ответственные за выполнение каждого вида работ, допустимые сроки выполнения каждого конкретного задания. В этот процесс включаются все уровни управления предприятием.

Существуют несколько методов, которые помогают менеджеру определить, что должно быть сделано, как, в какой последовательности и когда. К таким методам относятся – **составление карты ключевых событий, разработка диаграммы Ганта, разработка сетевых графиков.**

Карта ключевых событий лучше всего подходит для ограниченных по масштабу и краткосрочных проектов. Диаграмма Ганта хорошо работает в случаях простых или умеренно сложных проектов и отличается наглядностью. Оба метода полезны при определении пиков рабочей нагрузки исполнителей проекта. Сетевое планирование особенно целесообразно использовать для крупных и сложных проектов. Сетевые графики демонстрируют взаимосвязи между действиями и помогают менеджеру выделить «критические» действия, задержки в которых могут привести к срыву завершения всего проекта, выполнения заказа.

Карта ключевых событий

Ключевые события создают основу для планирования, как текущей деятельности, так и одноразовых проектов. Они служат как бы каркасом плана: любой исполнитель может составить собственный план, привязываясь к ключевым событиям. Ее назначение заключается в фиксации дат ключевых событий и указания основных действий, необходимых для того, чтобы эти события произошли. Данный план позволяет исполнителям, отвечающим за отдельные виды работ, увязать свои индивидуальные планы с датами ключевых событий и выявить возможные трудности с осуществлением необходимых действий в указанные сроки. План ключевых событий может быть изменен или дополнен в зависимости от сложившейся производственной ситуации или изменения в окружающей среде.

Рассмотрим следующий пример:

Близится к завершению освоение нового изделия и введения его в серию. На презентацию продукции приглашена **очень важная персона (VIP)**. Планированием церемонии презентации занимается небольшая команда, взаимодействующая с руководством предприятия и представителем важной персоны, работающим в отделе по связям с общественностью.

Подготовленный командой план в виде карты ключевых событий представлен на рис. 2.2.

Карта ключевых событий церемонии презентации нового изделия

Версия 2 марта – 23 апреля 2013 г.

Подготовлено:

Разослано:

Дата	Ключевое событие	Прочие события
2 марта	Проведение запланированного совещания	Заслушивание отчетов о мере готовности изделия Рассылка подробных планов во все отделы
6 марта	Отсылка VIP программы церемонии открытия	Рассылка плана церемонии внутри предприятия Получение отзывов отделов
16 марта	Визит представителя VIP по связям с общественностью	Получение черновиков рекламных материалов Согласование плана работы с прессой Утверждение плана банкета Согласование списка гостей
24 марта	Получение комментариев от представителя VIP	Рассылка комментариев Заказ рекламных материалов Утверждение плана работы с прессой Оценка общего состояния проекта
27 марта	Сдача изделия	Проверка комплектации изделия Пробный пуск изделия
30 марта	Совещание по планированию	Обзор готовности изделия Получение последних списков проблем из отделов

2 апреля	Репетиция	
6 апреля	Заключительное совещание по планированию	Окончательный просмотр рекламных материалов Выявление нерешенных проблем
23 апреля	День открытия	

Рис. 2.2. Карта ключевых событий церемонии презентации нового изделия

Данный план не является исчерпывающим перечнем всех мероприятий, которые должны обеспечить спешное проведение церемонии презентации. Его назначение заключается в фиксации дат ключевых событий и указания основных действий, необходимых для того, чтобы эти события произошли. Он позволяет исполнителям, отвечающим за отдельные аспекты проекта (например, за рекламу, банкет и т.п.), увязать свои индивидуальные планы с датами ключевых событий. Карта ключевых событий может быть изменена и дополнена в зависимости от конкретной ситуации.

Задание

- Составьте карту ключевых событий изучения данного курса.
- Когда будут происходить ключевые события?
- От кого они зависят и кто, следовательно, должен знать об этом?

Карта ключевых событий для:		
Дата	Ключевые события	Прочие события

Возможно, Вы будете испытывать затруднения с определением дат, некоторых ключевых событий без консультаций с другими людьми, но само осознание необходимости консультации и является одной из выгод, которые дает данная форма планирования.

Диаграмма Ганта

Диаграмма Ганта, названная так в честь ее создателя, – это одно из наиболее популярных средств планирования последовательности действий, позволяющее наглядно продемонстрировать очередность и длительность действий. Пример диаграммы Ганта (полосовой диаграммы) приведен на рис. 2.3.

Этапы подготовки конференции		Янв.	Фев.	Март	Апр.	Май	Июнь	Июль	Авг.	Сен.	Окт.
Предварительное планирование и консультации	1	■									
Поиск спонсоров			■	■	■						
Выбор основных докладчиков, помещений и т.п.			■	■							
Составление полной программы	2		■	■							
Подготовка рекламных и административных материалов	3			■							
Завершение программы и плана	4				■						
Реклама и пропаганда	5					■	■	■	■		
Заказы на оборудование, питание, цветы и т.п.						■					
Подготовка «папок участников»										■	
Завершение подготовки	6									■	
КОНФЕРЕНЦИЯ											■

Рис. 2.3. Диаграмма Ганта для основных задач по подготовке конференции:

- 1 – цели и задачи, состав участников, формат, рабочее название и т.п.;
- 2 – расписание, варианты семинаров и их ведущие, затраты и т.п.;
- 3 – макеты рекламных листовок, плакатов, бланков заявок и т.п.;
- 4 – определение размеров взносов участников;
- 5 – тиражирование рекламных листовок, плакатов, публикации рекламных объявлений и т.п.;
- 6 – обеспечение безопасности участников и т.п.

Диаграмма Ганта широко используется в менеджменте. Она допускает модификации и обобщения в соответствии с особенностями решаемых задач.

Диаграмма Ганта просто строится и благодаря наглядности легко воспринимается. Это делает ее особенно полезной, когда менеджеру необходимо информировать других людей о том, какие действия должны быть выполнены и сколько времени на каждое из них потребуется. Диаграмма Ганта может быть использована на любом этапе составления оперативных планов. Она полезна при планировании как сложных, так и простых мероприятий.

Задание

- Составьте диаграмму Ганта для основных задач по изучению данного курса.
 - Когда будут происходить ключевые события?
 - Как влияет изучение других (параллельных) курсов на ключевые события?
-

Сетевые графики

Менеджеры, которым часто приходится планировать мероприятия или проекты, пусть даже умеренной сложности, находят этот метод очень полезным. Каждый человек, занимающийся планированием, должен знать, что такое «анализ критического пути».

Крупные проекты состоят из сложной последовательности взаимосвязанных действий. Задержка в производстве какого-либо важного вида работ может привести к нарушению срока выполнения заказа. Задача состоит в том, чтобы спланировать работы с учетом их взаимосвязей и определить критические действия, т.е. действия, от которых зависит выполнение всего заказа. Метод планирования, называемый анализом критического пути, предназначен для решения именно этой задачи. Последовательность работ представляется графически. Правила построения сетевых графиков следующие (рис. 2.4):

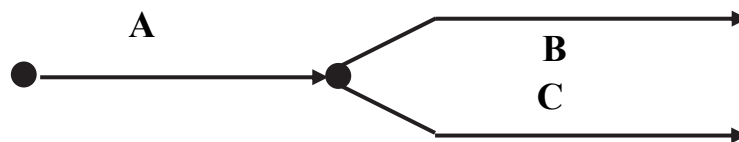


Рис. 2.4. Построение сетевых графиков

- сетевой график состоит из стрелок и узлов;
- каждое действие представлено узлом;
- каждая стрелка исходит из непосредственно предшествующего действия. Например, действию «С» непосредственно предшествуют действие «А», что и показано стрелкой из узла «А»;
- два жирных узла обозначают НАЧАЛО и КОНЕЦ;
- в каждом узле приведено описание действия и указана его продолжительность в днях (рис. 2.5);
- заметьте, что на графике указаны три возможных пути от начала до окончания. Если Вы просуммируете дни на каждом пути, то увидите, что эти суммы заметно различаются. Наиболее долгий путь называется «критическим путем», и время прохождения именно по этому пути мы должны предложить для согласования начальнику цеха в качестве срока изготовления изделия. В нашем примере критический путь занимает 15 дней.

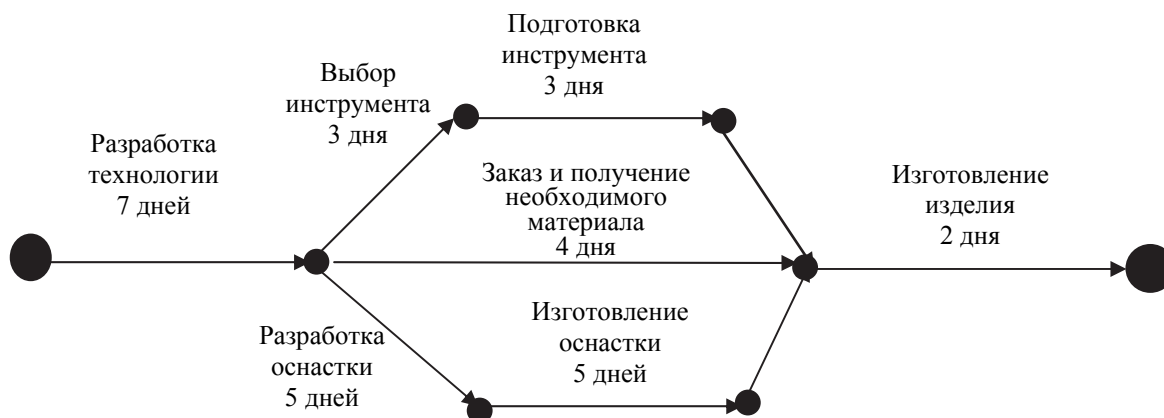


Рис. 2.5. Сетевой график изготовления изделия

Начинать построение любого сетевого графика следует с составления списка необходимых действий и выяснения зависимостей между ними. Возможно, Вы слышали выражение «мусор на входе – мусор на выходе». Это выражение, возникшее в информатике, в равной мере применимо к сетевому планированию. Если сетевой график основывается на ошибочных начальных предположениях, никакие уточнения и дополнения не сделают его правильным.

Вам следует хорошо освоить этот метод планирования ввиду его универсальности. Метод особенно ценен тем, что облегчает привлечение к планированию Ваших подчиненных. Вы не просто получите от своих людей полезные советы, например в виде напоминаний об упущенных Вами важных действиях, но и обретете в их лице заинтересованных исполнителей. В конечном счете менеджмент – не что иное, как получение результатов с помощью других людей.

Три описанных выше метода облегчают составление плана, его презентацию, утверждение. Эти средства представляют также средства проверки выполнения плана. Ценность этих методов заключается в том, что они акцентируют внимание менеджера на таких важных аспектах, как:

- определение ключевых событий;
- определение очередности действий и оценка длительности каждого события;
- анализ взаимосвязей между действиями;
- влияние приоритетности действий и тех, для которых имеется запас времени.

5. Определение необходимых ресурсов (Этап 5)

Для реализации любого плана требуются ресурсы – люди, производственные площади, оборудование, материалы, время, деньги. Если план простой, точное определение необходимых ресурсов больших трудностей не составит. Если план сложный, то этот этап может оказаться очень тру-

доемким, требующим детального расчета затрат. Часто бывает просто не возможно точно определить требуемые объемы ресурсов, в этом случае менеджер должен прогнозировать, делать предварительные оценки, иногда наугад.

Наиболее целесообразна следующая последовательность действий, которая дает возможность менеджеру определить потребность в необходимых ресурсах:

1. составить полный список требуемых ресурсов с указанием стоимости каждого;
2. определить, когда и в какой срок потребуются эти ресурсы;
3. определить, какие ресурсы имеются в наличии или могут быть легко получены, когда это потребуется;
4. определить дефициты и оценить расходы на приобретение дополнительных ресурсов для покрытия дефицита;
5. исследовать возможность модификации исходного плана для более равномерного потребления ресурсов и для смягчения последствий дефицитов ресурсов;
6. решить, что делать: приобрести недостающие ресурсы, изменить план, то и другое одновременно.

Наиболее важным аспектом при определении необходимых ресурсов является планирование финансовых ресурсов (затрат). Ниже приведены наиболее важные соображения, связанные с прогнозированием затрат:

1. Необходимо оценить затраты, связанные с каждым из возможных вариантов действий. Предварительная оценка затрат может оказаться очень полезной еще на этапе генерации вариантов: некоторые варианты могут быть отброшены после грубой оценки затрат.
2. Затраты можно оценивать с различной степенью детализации. Грубые оценки могут оказаться достаточными, чтобы выяснить, стоит ли данную идею прорабатывать более подробно.
3. При подготовке подробных смет оценивайте все затраты, включая даже не относящиеся непосредственно к Вашему бюджету (например, оплату телефонных переговоров или ксерокопирования).
4. Отслеживайте все затраты. Фиксируйте все отклонения фактических затрат от сметы и анализируйте их причины.

6. Пересмотр плана (Этап 6)

После того как определено, какие ресурсы потребуются, самое время сделать анализ плана. Перед менеджером неизбежно встают вопросы: «Приведет ли реализация данного плана к изначально поставленным целям? Не выйдут ли расходы за пределы бюджета? Какова вероятность осуществления плана? и т.п.». Предположим, Вы не сможете получить все ресурсы, необходимые для реализации плана. Необходимо выработать план действий на этот случай. Вполне возможно придется вернуться к эта-

пам 2 или 3 и попытаться найти другие пути к цели. Не исключена возможность, что придется пересмотреть цели так, чтобы они стали достижимыми при имеющихся ресурсных ограничениях.

7. Подготовка плана действий и рабочего графика (Этап 7)

На этом этапе составляется подробный план действий, устанавливающий **кто, что, как и в какие сроки** должен сделать. Разрабатывается рабочий график выполнения всех действий, необходимых для реализации плана. Такой график поможет менеджеру координировать действия и контролировать ресурсы. При разработке рабочего графика целесообразно применять три рассмотренных на этапе 4 метода. Наглядность этих методов позволит Вашим подчиненным не только увязать свои индивидуальные графики работы с общим, но и понять взаимосвязь и взаимозависимость действий различных исполнителей.

Личное планирование менеджера складывается из учета и анализа затрат времени, а также составления личных планов на день, неделю, месяц.

8. Мониторинг и контроль (Этап 8)

Мониторинг и контроль за исполнением, как отдельных этапов, так и всего плана в целом, очень важны. Рабочие графики, имеющие наглядность, представляют одно из средств, с помощью которых менеджеры могут контролировать выполнение намеченных действий и добиваться того, чтобы все они осуществлялись в соответствии разработанным планом. Как только план перестает соответствовать изменившимся обстоятельствам, в него необходимо внести коррективы. Таким образом, обязанностью менеджера является непрерывное отслеживание хода выполнения плана и своевременное внесение коррективов, вызванных обстоятельствами. Можно сказать, что гибкость является одним из важнейших качеств, необходимых как самому плану, так и его создателю.

Любое планирование должно быть **итерационным процессом**, т.е. для улучшения плана может потребоваться многократное повторение первых семи этапов планирования. Следует помнить, что при разработке каждого последующего этапа может возникнуть потребность вернуться на предыдущий этап.

2.3. Уровни планирования

Процесс планирования принято подразделять на несколько уровней. Иерархия уровней планирования показана на рис. 2.6.

В большинстве организаций различают несколько уровней планирования, различающихся по степени общности целей и по временным масштабам:

– **стратегическое планирование**, основанное на содержательной декларации миссии корпорации;

- **бизнес-планирование**, согласующее доходы и расходы на период от 3 до 5 лет отдельных бизнес-единиц корпорации;
- **оперативное планирование** – это система управления организацией на текущий период времени.

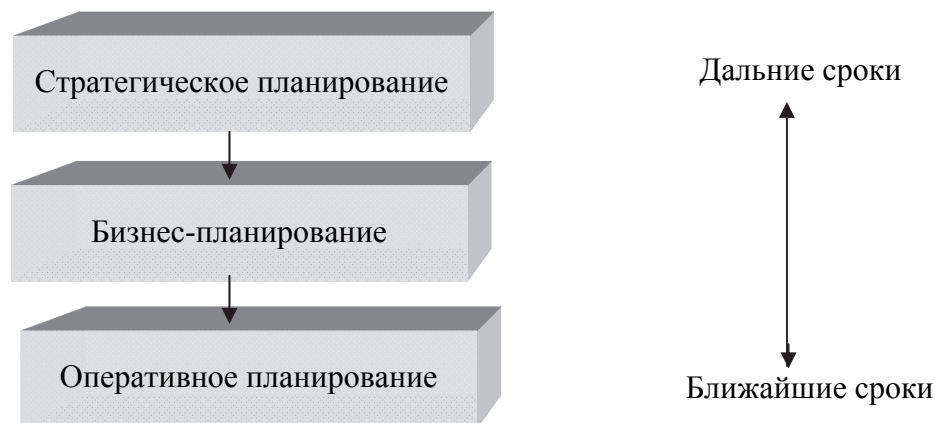


Рис. 2.6. Уровни планирования

Уровни отличаются друг от друга по степени общности целей и по временным масштабам.

В зависимости от принятой (на данном предприятии, в отрасли, стране) периодичности (временного масштаба) планирование подразделяется на:

- календарное – долгосрочное и среднесрочное;
- оперативное – краткосрочное.

К долгосрочному относится планирование на год и более;

К среднесрочному – на квартал и на месяц;

К оперативному – на декаду (неделю), сутки и смену.

Сущность стратегического планирования

Стратегия – это нечто более общее и менее детализированное, нежели план. Стратегия определяет общий подход и направление действий для осуществления миссии организации. Стратегия как бы задает рамки, внутри которых можно проводить бизнес-планирование и более детальное оперативное планирование. Слово «стратегия» произошло от греческого «strategos», «искусство генерала». Военное происхождение не должно вызывать удивления. Именно strategos позволило Александру Македонскому завоевать мир.

Стратегия – это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Стратегия формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения.

Разработка стратегии должна основываться на:

- глубоким понимании рынка;

- оценке позиции предприятия на рынке;
- осознании своих конкурентных преимуществ.

На формирование стратегии влияют:

- размер предприятия (фирмы);
- направление деятельности;
- число лиц, принимающих решения;
- географический размах деятельности.

Стратегия большей частью формируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления. Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в условиях рыночной экономики, предприятие (фирма) должно постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, рынке, конкурентах и других факторах.

Стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность фирмы в течение продолжительного периода времени, давая себе отчет в том, что конфликтная и постоянно меняющаяся деловая и социальная обстановка делает постоянные корректировки неизбежными.

Современный темп изменения производства, технологий и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Стратегическое планирование дает основу для принятия решения. Знание того, чего организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действий. Планирование способствует снижению риска при принятии решения. Формулирование стратегического плана представляет собой тщательную систематическую подготовку к будущему.

Сегодня в промышленности стратегическое планирование становится скорее правилом, чем исключением.

Бизнес-планирование

Ключевым элементом бизнес-плана является прогноз доходов и расходов на ближайшие год, два, три или более. По существу это документ, показывающий, как намерения и обязательства согласуются с ресурсами. Бизнес-план определяет, что предполагается сделать, сколько денег для этого потребуется, когда и откуда деньги будут получены. Работа над бизнес-планом позволяет обдумать последствия различных стратегических возможностей. В бизнес-плане общие принципы и намерения, заложенные в стратегии, преобразуются в количественные прогнозы относительно бу-

дущих действий, кадровых потребностей, потребностей в ресурсах и способов добывания ресурсов.

Оперативное планирование

Оперативное планирование затрагивает уровень конкретных задач и заданий: кто и что в ближайшее время должен делать, когда и как. Оперативный план оперирует с количествами, нормами, процедурами, сроками выполнения и затратами. В нем указываются конкретные дела, которые должны быть сделаны за определенный период времени. Оперативное планирование может быть связано с конкретным проектом, т.е. с одноразовым мероприятием с четко установленным началом и концом (например, расширение компьютерной сети). Но чаще в оперативных планах определяется деятельность подразделения, филиала организации на предстоящую декаду или даже на более короткий период (неделю, сутки). С математической точки зрения краткосрочное планирование чаще оказывается сложнее, чем долгосрочное, поскольку оно ведется с гораздо большей степенью детализации и должно учитывать большое количество параметров производственного процесса, которые при долгосрочном планировании игнорируются.

Практический переход к оптимизации краткосрочного планирования требует решения ряда технических (ВТ, ПК и т.п.) и организационно-технологических (формализация технологических процессов, разработка рациональных организационных структур и т.п.) вопросов и является индикатором уровня организации производства.

В этом разделе внимание было сфокусировано на технике планирования. Насколько важно различать основные этапы процесса планирования, настолько же важно определить конкретную последовательность действий, необходимых для разработки плана, включающего в себя оценку потребностей в ресурсах.

Обстоятельства вокруг организации меняются, и очень важно, чтобы менеджер владел целым арсеналом средств планирования, которые позволили бы ему гибко реагировать на различные изменения. Планирование – совместная работа, и лучшие результаты достигаются там, где исполнители чувствуют личную ответственность за реализацию коллективно разработанного плана. Большинству людей нравится участвовать в планировании, и сетевые графики, диаграмма Ганта являются одними из технических приемов, облегчающих вовлечение подчиненных в этот процесс и учет их мнения.

Резюме

1. Планирование является фундаментальной обязанностью менеджера.
2. Планирование – это процесс, который завершается составлением и утверждением плана.

3. Любой процесс планирования имеет внутреннюю логику. Его можно разделить на восемь этапов:

- определение целей;
- генерация и оценка вариантов;
- определение действий;
- установление очередности действий;
- определение необходимых ресурсов;
- пересмотр плана;
- подготовка планов действий и рабочих графиков;
- мониторинг и контроль; корректировка плана в случае необходимости.

4. Планирование сопряжено с прогнозированием и должно быть итерационным процессом. Иными словами, для улучшения плана может потребоваться многократное повторение каждого этапа.

5. Среди источников проблем планирования можно выделить следующие:

- неясность целей;
- дефицит информации;
- изменение обстоятельств.

6. Существуют три уровня планирования:

- стратегическое планирование;
- бизнес-планирование, согласующее доходы и расходы на период от трех до пяти лет и показывающее перспективность деятельности предприятия;
- оперативное планирование, конкретизирующее: кто, что, как, когда и где должен делать и включающее в себя установленные критерии, которые позволяют контролировать выполнение плана.

7. Стратегическое планирование представляет собой процесс выбора целей для организации и решения о том, что нужно сделать для их достижения.

8. Руководство выбирает стратегию после того, как проведет анализ внешних возможностей и опасностей, внутренних слабых и сильных сторон и оценит все альтернативы и варианты.

9. Цели должны быть конкретными и измеримыми, ориентированными во времени, достижимыми и привлекательными.

10. Наиболее сложным является краткосрочное планирование, поскольку оно ведется с гораздо большей степенью детализации и должно учитывать большое количество параметров производственного процесса, которые при долгосрочном планировании игнорируются.

Вопросы для самопроверки

1. Опишите виды прогнозов в управлении предприятием, фирмой.
 2. Назовите три основных компонента, которые имеет любой план.
 3. Почему процесс планирования является процессом итерационным?
 4. Опишите методы, которые помогают менеджеру установить очередность действий.
 5. Что означает выражение «мусор на входе – мусор на выходе».
 6. Назовите уровни планирования и дайте им характеристику.
 7. Почему миссия организации (ее стратегия) является основой ее существования?
 8. Что могло бы помешать реализации стратегии?
-

3. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

3.1. Терминология организационных структур

Суть организационного проектирования сводится к конструированию эффективных **организационных структур управления (ОСУ)**, т.е. определению целесообразного числа подразделений и должностей в предприятии, направлению связей между ними, а также соответствующих звеньев управления и руководящего состава. Организационное проектирование является важнейшей функцией менеджмента.

1. **Структура организации** – это система взаимоотношений между должностями и людьми в организации. Назначение структуры заключается в распределении работ между членами организации и координации их действий, направленных на достижение общих целей организации. Структура определяет задачи и ответственность работников, рабочие роли и взаимоотношения, а также коммуникации между ними. При разработке организационной структуры организации следует учитывать теорию Гласиера. Теория Гласиера – универсальная теория формирования организаций утверждает, что любой организации присущ универсальный принцип сосуществования двух систем – производственной и социальной. Теория вводит в структуру организации социальный фактор и предполагает учёт интересов, как производства, так и работников. Теоретики Гласиера полагали, что руководитель должен в равной мере обеспечивать функционирование как исполнительной, так и представительской подсистемы.

2. **Организационное проектирование** – специальный вид управленческой деятельности, заключающийся в разработке и внедрении проектов совершенствования организации и рационализации управленческого труда. Различают комплексное и локальное оргпроектирование. Комплексное ор-

ганизационное проектирование направлено на совершенствование организационных и функциональных структур, рационализацию технологии выполнения основных и массовых работ, условий труда, документооборота, внедрение организационной и компьютерной техники. Локальный оргпроект направлен на разработку мероприятий по рационализации отдельных видов управленческих работ.

Процесс организационного проектирования состоит из трех основных этапов: 1) предпроектное обследование; 2) разработка оргпроекта; 3) внедрение оргпроекта.

3. Организационный проект – результат организационного проектирования, выполненный в виде документа, имеющего особое содержание и структуру. Оргпроект обычно включает в себя следующие части: 1) общую часть (определение объекта, установление целей, задач, сроков, ограничений и способы условий оргпроекта); 2) аналитическую часть (материалы обследования объекта, информация о недостатках и преимуществах по всем направлениям объекта); 3) проектные предложения; 4) методику внедрения; 5) сводный расчет, подтверждающий экономическую эффективность проекта.

4. Должность – первичный структурный элемент организации (организационной структуры), определяемый установленными задачами и формами разделения труда и имеющий закрепленные обязанности, права и ответственность. Документ, в котором содержатся описание прав, обязанностей и ответственности конкретного исполнителя, называется **должностной инструкцией**.

5. Объем (диапазон) управления – этим термином обозначается количество работников, непосредственно подчиненных руководителю и представляющих сферу его систематического контроля. Оптимальный объем управления зависит от степени взаимосвязанности заданий подчиненных. Задания двух работников называются взаимосвязанными, если один из них не может закончить свою работу до того, как другой выполнит определенную часть своей работы. Взаимосвязанность работ, выполняемых подчиненными, делает управление более сложным по сравнению со случаем, когда выполняемые подчиненными задания полностью независимы.

Например:

1. Мастер на заводе имеет в подчинении 30 рабочих, каждый из которых имеет свое рабочее место, задание, характеризуемое высоким уровнем целостности, т.е. рабочие задания не связаны. Несмотря на большой объем управления, мастер вполне справляется со своими обязанностями.

2. Начальник смены в «Бургере» имеет двух подчиненных – супервайзера по сервису и супервайзера по кухне. Взаимосвязанность заданий обоих супервайзеров значительно затрудняет работу начальника смены.

Менеджер с большим объемом управления при высоком уровне взаимосвязанности заданий может испытывать перегрузки, переутомление и стрессы. Более того, такой менеджер будет, скорее всего, плохо исполнять свои обязанности, а его подчиненные будут испытывать недостаток его внимания и именно тогда, когда они особенно будут нуждаться в этом.

Наоборот, менеджер с неадекватно малым объемом управления может начать слишком много внимания уделять мелочному контролю над подчиненными, снижая тем самым их мотивацию и самостоятельность.

6. Уровень управления – понятие, раскрывающее характеристику руководителей, имеющих аналогичный объем полномочий и занимающих примерно одинаковое положение в структуре управления. Обычно выделяют: низкий (технический, операционный), средний (управленческий) и высший (институциональный) уровни управления.

7. Иерархия – совокупность слоев или уровней управления. По числу уровней подчинения различают одноуровневые и многоуровневые (иерархические) системы управления. В системах с иерархической структурой функции управления распределены между несколькими соподчиненными органами с одновременным соблюдением принципа централизации. При этом управляющий элемент фиксированного уровня является объектом управления для элемента более высокого уровня и в свою очередь вырабатывает информацию управления для элементов более низкого уровня. Управляющая информация передается сверху вниз, информация о состоянии – снизу вверх. Структура системы управления производственными комплексами, как правило, является многоуровневой.

Количество уровней управления тесно связано с объемами управления. Существенные свойства иерархической системы следующие:

1. Последовательное расположение подсистем, т.е. декомпозиция функций управления.

2. Приоритет действий (право вмешательства) подсистем более высокого уровня по отношению к нижним уровням.

3. Зависимость действий подсистем более высокого уровня от фактического исполнения своих функций подсистемами нижних уровней.

С точки зрения организационной структуры иерархическую систему удобно рассматривать состоящей из нескольких взаимодействующих между собой подсистем.

Организации, имеющие много слоев управления, называются вертикальными, с малым количеством слоев управления – горизонтальными.

При этом крупные организации не обязательно являются вертикальными. Исследования показывают, что две трети всех организаций имеют

от пяти до восьми уровней. В последнее время наблюдается тенденция сокращения количества уровней управления в организациях. Одна из причин заключается в следующем: многослойные структуры удлиняют коммуникации и приводят к чрезмерной бюрократизации управления. Вертикальные структуры имеют плохие отзывы – они, как правило, неэффективны при динамично меняющихся внешних факторах. Но в таких организациях существует специфический фактор для мотивации менеджеров: чем больше уровней управления, тем больше возможностей для служебного продвижения нижестоящих менеджеров и их подчиненных.

Чем более горизонтальна организация, тем быстрее она может меняться и быстрее реагировать на потребности делового окружения. Кроме того, большие объемы управления в горизонтальных организациях заставляют менеджеров делегировать свои полномочия своим подчиненным. В результате наблюдается общий профессиональный рост, повышение уровня самой мотивации. В организациях такого типа делается ставка на людей.

Если людям не доверять, как они познают себя? Девиз корпорации «Сони» – судьба компании в руках самого молодого новичка.

8. Централизация и децентрализация

По принципам управления системы делятся на централизованные и децентрализованные. Объем власти и полномочия, которыми обладает менеджер на любом уровне, зависят от того, в какой степени власть в его организации централизована или децентрализована.

Централизованная система управления характеризуется тем, что все процессы управления сосредоточены в едином управляющем органе, который обрабатывает информацию, поступающую от объектов управления (подразделений предприятия, отделов и служб) об их состоянии. При выработке управляющей информации для каждого из элементов управления в централизованной структуре учитывается информация о состоянии всех объектов.

В системах управления с децентрализованной структурой для каждого объекта управления предусмотрен свой управляющий орган, с которым он обменивается информацией.

Когда власть централизована, принятие и реализация решений может затягиваться, поскольку менеджеры всякий раз должны получать одобрение высших руководителей организации. Еще одним недостатком централизации является сужение функций, выполняемых менеджером. В то же время централизация способствует взаимной согласованности принимаемых решений. Единообразие норм и лучшие возможности для карьеры – дополнительные доводы в пользу централизованной структуры.

Некоторые достоинства централизации и децентрализации принятия решений представлены в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Достоинства централизации и децентрализации

Централизация	Децентрализация
Управляемость	Быстрота принятия решений
Согласованность	Гибкость
Координация	Ответственность
Подчиненность	Адекватность
Экономия усилий	Мотивация

В последнее время преобладает тенденция децентрализации управления. Сложность современного оборудования и высокая квалификация персонала, необходимая для выполнения многих видов работ, – причина, по которой принятие решений лучше всего делегировать исполнителям.

Организация в кризисе

Интересные особенности поведения людей в организациях обнаруживаются, когда организации оказываются в кризисе. Почти все без исключения организации, попав в кризис, быстро централизуются. В такие периоды люди нуждаются в четком руководстве, они становятся более послушными, поскольку понимают, что необходима большая согласованность деятельности всех элементов организации. Под угрозой гибели члены организации стремятся работать более усердно и продуктивно.

9. Специализация – этот термин связан с диапазоном обязанностей, выполняемых отдельным работником. Под специализацией понимается целенаправленное закрепление за определенными подразделениями и службами предприятия ограниченного перечня работ или выполняемых функций.

В практике используются три вида специализации подразделений: целевая, функциональная и смешанная. При **целевой** специализации за подразделениями закрепляются целевые задания, связанные с производством конечного продукта (предметная или поддетальная специализация), выполнением отдельных проектов или развитием определенного направления (тематическая специализация). При **функциональной** специализации подразделения предприятия выполняют определенные функции, части производственного процесса или виды технологических операций (технологическая специализация).

Выбор конкретной формы специализации и типа производственной структуры предприятия должен быть направлен на обеспечение строгой ответственности подразделений за качество и своевременность выполнения работ, их четкого взаимодействия при осуществлении отдельных проектов, исключение дублирования функций и действий.

Кроме того, различают специализацию, «основанную на знаниях», и рутинную специализацию.

Основанная на знаниях специализация проистекает из необходимости использовать работников, имеющих специальные знания и навыки или даже являющимися экспертами в своей области. В качестве примера могут служить программисты, исследователи рынка и т.п. Такие эксперты обладают знаниями в сравнительно узкой области и обычно привлекаются для решения нерутинных и очень сложных задач. Можно указать две общие ситуации, оправдывающие привлечение таких специалистов:

1. Когда организации требуется осуществление какой-либо деятельности работниками, обладающими новыми навыками, методиками, знаниями, которыми имеющиеся в ее распоряжении работники не смогли овладеть в процессе выполнения ими своих обязанностей. Например: освоение компьютерной техники работниками ЖЭУ, БТИ и т.п. потребовало привлечение экспертов для обучения работников.

2. По мере роста организации ее деятельность усложняется, что приводит к необходимости повысить уровень специализации.

Такой вид специализации приводит к возникновению определенных организационных проблем. Одна из проблем такого рода заключается в том, что специалистами трудно управлять. У них специальные знания, свой жаргон. Очень трудно бывает направить деятельность специалистов в общее русло деятельности организации. Они могут иметь совсем иные внутренние установки, чем линейные менеджеры, не разделять цели последних и даже входить в конфликты, особенно из-за ресурсов.

Рутинная специализация представляет собой разбиение рабочих заданий на более простые элементы. Она применяется в том случае, когда работа заключается в выполнении последовательности простых повторяющихся операций, и типична для производственных цехов и канцелярий.

Специализация как форма организационной среды используется при построении организационных структур предприятия и реализуется путем ограничения его производственного профиля или закрепления за подразделениями определенных видов работ или продуктов. При этом широта производственного профиля может быть различной в зависимости от темпов прогресса и стабильности ситуации в области специализации предприятия. В быстро развивающихся областях производственной деятельности с высоким уровнем коммерческого риска широко используются диверсификационные формы организационной среды, предусматривающие широкий профиль специализации предприятия или фирмы.

Специализация при формировании организационной структуры создает лишь потенциальные условия для эффективной работы предприятия. Для реализации этого потенциала на предприятии должна существовать эффективная кооперация и координация отдельных служб и подразделений.

10. Регламентация

Работа должна быть четко определена, регламентирована. Деятельность, основанная на четкой регламентации обязанностей работников, обладает рядом преимуществ:

- четкая регламентация заставляет менеджеров тщательно продумывать обязанности каждого работника;
- устранение неопределенности при выполнении работы способствует проявлению инициативы работников, которую они в противном случае могут отказаться проявлять;
- облегчается оценка производительности и качества работы каждого сотрудника;
- облегчается координация усилий одного работника с усилиями других сотрудников.

Однако возможны ситуации, в которых слишком жесткая регламентация работы может оказаться вредной. Например:

- когда особенно необходима гибкость в работе;
- когда организация претерпевает изменения.

Документом, который регламентирует меру ответственности работника, его права и обязанности, является должностная инструкция. Должностная инструкция – это те критерии, которые должны помочь менеджеру при решении вопроса «Кому поручить данную работу?».

11. Единоначалие и двойное подчинение

Обычно желательно, чтобы каждый работник имел одного непосредственного начальника. Это известно как принцип единоначалия. В условиях единоначалия людям легче понять, что от них ожидается. Двойное подчинение зачастую приводит к недоразумениям. Однако даже в жестких бюрократических структурах между членами организации существуют неформальные связи, наличие которых означает, что многие работники работают более чем на одного человека.

3.2. Типы организационных структур

Структура организации может принимать одну из форм: она может быть либо традиционной иерархической структурой, группирующей персонал по функциям, либо структурой, имеющей множество линий подчиненности, каковыми являются матричные структуры или проектные команды. Следует помнить, что любая, даже самая продуманная структура, рано или поздно перестает быть адекватной. Развитие информационных технологий и возрастающая ответственность за удовлетворение нужд потребителя – только часть из множества факторов, под действием которых изменение структуры становится неизбежным. Какая бы структура не

сформировалась в организации, она всегда наряду с достоинствами имеет и свои недостатки.

Различают следующие типы структур:

1. функциональные;
2. по типу продукта или услуги;
3. по географическому признаку;
4. проектные команды;
5. матричные.

3.2.1. Функциональные структуры

Разделение персонала на группы зачастую основывается на функциональном принципе. Это объясняется тем, что работники, занятые одной функцией, должны постоянно общаться друг с другом. Конечно, всем этим людям необходимы контакты с работниками других служб, но чаще всего им приходится обмениваться информацией с коллегами, поэтому целесообразно объединение их в один отдел. Например, главному технологу легче будет координировать деятельность специалистов по разработке технологий, если эти специалисты будут объединены в технологический отдел. На рис. 3.1 представлена организационная структура, организованная по функциональному принципу.

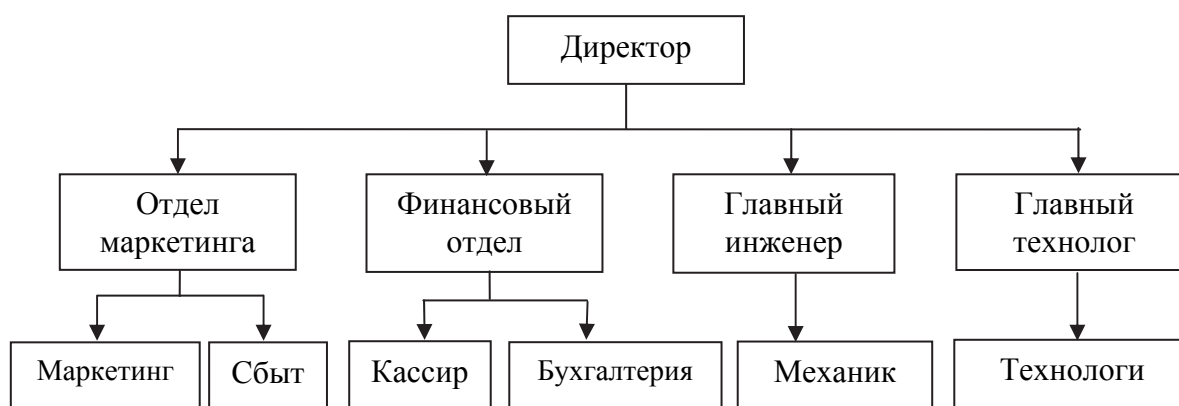


Рис. 3.1. Функциональная структура

При описании функциональной структуры в качестве элементов используются функции, задачи, операции, а связи являются информационными или определяющими их иерархическую подчиненность. Такая структура наиболее характерна для предприятий и фирм, в которых необходимо четкое разделение функций по отделам и службам. Каждое производственное подразделение специализируется на выполнении строго регламентированного объема работ и имеет явно выраженную специализацию. Такое разделение функций значительно упрощает управление подразделениями при решении конкретных производственных задач.

Преимущества и недостатки функциональной структуры организации представлены в табл. 3.2.

Таблица 3.2

Преимущества и недостатки функциональной структуры

Преимущества	Недостатки
1. Стимулирует деловую и профессиональную специализацию.	1. Отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих целей всей организации. Это увеличивает возможность конфликтов между функциональными областями.
2. Уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях.	2. Сотрудники каждого отдела являются специалистами в одной области и редко являются универсалами.
3. Улучшает координацию в функциональных областях.	

3.2.2. Структура по типу продукта или услуги

Многие организации, особенно крупные, предпочитают объединять между собой работников, ответственных за выпуск одного вида продукта или предоставление одного вида услуги. Такая структура позволяет крупной фирме (предприятию) уделять конкретному продукту (услуге) столько же внимания, сколько ему уделяет внимания небольшая фирма, выпускающая один вид продукта.

По такому принципу строятся, как правило, структуры медицинских учреждений, особенно коммерческой направленности. Объединение специалистов узкого профиля дает возможность обеспечить более качественное обслуживание клиентов, возможность проведения консилиумов.

Организация, образованная по типу услуги, показана на рис. 3.2.

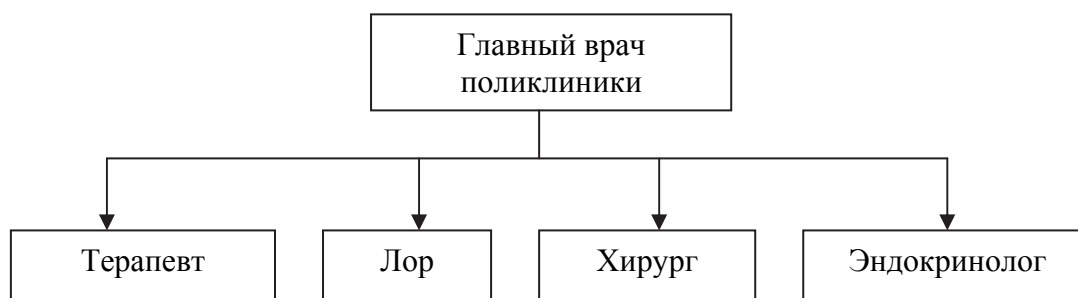


Рис. 3.2. Структура по типу услуги

Структуры по виду продукта или услуги (страховые фирмы, социальное обеспечение населения и т.п.) обладают рядом преимуществ: они способствуют лучшему учету нужд потребителя при создании товаров (услуг) и более высокой мотивации персонала. Однако при этом возникает опасность обособления подразделений организации, которыми становится трудно управлять.

По данным исследования, проведенного Гарвардским университетом, фирмы, организованные по типу продукта или услуги, достигают больших успехов в производстве и реализации новой продукции (услуги), чем фирмы с другими видами организационных структур. Быть может, это происходит потому, что в такой структуре четко определена ответственность за предоставление той или иной услуги, производство конкретного продукта. Личная ответственность всегда является мощным мотивационным стимулом.

3.2.3. Структурирование по географическому признаку

В структурах этого типа работники объединяются в группы по принципу единства географического положения, подразделения создаются для отдельных регионов, стран или целых континентов. Структурирование по географическим регионам более подходит там, где региональные различия имеют большое значение. Проектирование организации осуществляется по критерию соответствия покупательского спроса и методов маркетинга в данных регионах (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Структура по географическому принципу

Структурируя организацию по географическому принципу, можно достичь требуемой специализации и координации в системе потребитель – рынок.

Особенно велики преимущества этого подхода для транснациональных компаний, поскольку обслуживаемые ими рынки в разных странах обычно существенно отличаются друг от друга, и нужды потребителей лучше всего изучать на местах. Языковые и культурные различия, являющиеся естественным препятствием для обмена информацией, служат дополнительным обоснованием географического принципа группирования

работников. Региональные структуры облегчают решение проблем, связанных с местным законодательством, нуждами потребителей.

В то же время организации, структурированные с учетом географического расположения, могут столкнуться со следующими трудностями:

- информационные потоки между сотрудниками разных подразделений могут оказаться проблематичными и дорогостоящими;
- возможно дублирование работ подразделениями в разных регионах, особенно в службах поддержки: кадровой, компьютерной, финансовой и т.п.

3.2.4. Проектные команды

Проектная структура – это временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи. Смысл ее состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества, не выходя за пределы установленной сметы.

Проектные структуры формируются при разработке организацией проектов, охватывающих любые процессы целенаправленных изменений в системе (например, модернизацию производства, освоение новых изделий или технологий, строительство сложных объектов). Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию выполнения работ, координацию действий исполнителей.

Одна из форм проектного управления – создание специального подразделения – проектной команды (группы), работающей на временной основе, т.е. в течение времени, необходимого для реализации заданий проекта. В состав группы обычно включаются различные специалисты, в том числе по управлению работами. Руководитель проекта наделяется так называемыми проектными полномочиями, охватывающими ответственность за планирование, составление графика и ход выполнения работ, расходование выделенных средств, а также за материальное поощрение работающих. В связи с этим большое значение приобретает умение руководителя разработать концепцию управления проектом, распределить задачи между членами группы, четко наметить приоритеты и конструктивно подойти к разрешению конфликтов. По завершении проекта структура распадается, а сотрудники переходят в новую проектную команду или возвращаются на свою постоянную должность. При контрактной работе они увольняются в соответствии с условиями соглашения.

В проектные команды включаются сотрудники из различных подразделений организации. Команда организуется только для осуществления данного проекта (и на время его выполнения), и ее члены могут работать в ней как полный рабочий день, так и неполный.

Каждый член команды имеет двойную подчиненность: он подчинен как руководителю своего функционального подразделения, так и руководителю проекта.

Двойное подчинение сотрудников в таких командах может породить ряд проблем:

– Нарушается принцип единоначалия. Однако на практике последствия этого нарушения не слишком серьезны. Член проектной команды продолжает подчиняться начальнику своего функционального подразделения, внося определенный вклад в работы своего подразделения.

– Если работники все свое рабочее время отдают работе в проектной команде, то реинтеграция в функциональное подразделение после завершения проекта может оказаться затруднительной. За время выполнения проекта, если оно было достаточно продолжительным, руководитель функционального подразделения обычно бывает вынужден реорганизовать работу своего персонала или принять новых работников. По этой причине многие работники сопротивляются включению в проектные команды.

Рассматриваемого типа структуры обладают большой гибкостью, достаточно просты и экономичны. К тому же они позволяют организации параллельно разрабатывать несколько проектов, не меняя привычной структуры управления. Правда, при этом возникает проблема распределения ресурсов (в том числе персонала специалистов) между проектами, а от руководителей проектов требуются не только умелое управление всеми стадиями жизненного цикла разработки, но и учет той роли, которую они играют в сети проектов данной организации. Для облегчения проблем координации в организациях создаются штабные органы управления из руководителей проектов или используются матричные структуры.

3.2.5. Матричные структуры

Матричные структуры можно рассматривать как функциональные структуры с постоянно действующими проектными командами. Матричная структура управления может быть охарактеризована как «решетчатая» организация, построенная на основе принципа двойного подчинения исполнителей. С одной стороны, непосредственному руководителю функционального подразделения, которое предоставляет персонал и другие ресурсы руководителю проекта (или целевой программы). С другой, – руководителю временной группы, который наделен необходимыми полномочиями и несет ответственность за сроки, качество и ресурсы. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с членами проектной группы и с другими работниками функциональных подразделений, подчиняющимися ему временно и по ограниченному кругу вопросов (причем сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений – отделов, служб).

Переход к матричным структурам охватывает не всю организацию, а лишь ее часть, причем успех здесь в значительной мере зависит от того, в какой степени руководители проектов обладают профессиональными качествами менеджеров и способны выступить в проектной группе в роли лидеров. Масштабы применения матричных структур в организациях довольно значительны, что говорит об их эффективности, хотя система двойного (а в ряде случаев даже множественного) подчинения вызывает немало проблем с управлением персоналом и его эффективным использованием.

Матричные структуры порождают целый ряд проблем:

- руководителям по двум линиям отчетности придется регулярно встречаться для того, чтобы согласовать график работы каждого из подчиненных;

- матричным структурам присущи изменчивость и неопределенность, ими очень трудно управлять, избыточность каналов связи порождает информационную путаницу.

Примером матричных структур могут служить организационные структуры NASA, Shell и т.п.

В нашей стране проектные и матричные структуры успешно использовались в тех случаях, когда наряду с ними внедрялись новые экономические взаимоотношения между подразделениями предприятий и объединений с целью повышения их заинтересованности в реализации проектов и целевых программ. Гибкие организационные структуры «не срабатывают», если остаются без изменения действующие системы планирования, контроля и распределения ресурсов, не вводятся новые условия материального стимулирования разработчиков, коль скоро консервируется стиль руководства и не поддерживается естественное стремление работников к саморазвитию.

3.2.6. Неформальные структуры

Одна из существенных особенностей современного менеджмента состоит в том, что в нем важное место занимает неформальная организация. В любой организации наряду с официальной структурой существуют неформальные, неформальные, структуры, которые также, а иногда и в большей степени, влияют на коммуникации, контроль, распределение власти и т.д. Как правило, эти неофициальные структуры оказывают более сильное влияние на результативность работы, как отдельных сотрудников, так и организации в целом, чем официальные структуры. Особую важность приобретают политические и карьерные структуры, неизбежно взаимодействующие с официальной организационной структурой.

К неформальной организации относятся спонтанно возникающие отношения между людьми и структурами в процессе выполнения работ. Наи-

более распространенным видом неформальных политических структур являются сети связей, формирующиеся естественным образом. Например, группа людей, постоянно обменивающихся информацией и поддерживающих друг друга. Индивидуумы, отдельные команды и подразделения, сознавая ограниченность своей власти и влияния, ищут союзников, создают альянсы и начинают проводить свою политику, чтобы достичь своих целей. Внутренняя конкуренция, борьба за ресурсы, продвижение по службе, за власть и влияние – все это приводит к политическим маневрам. Менеджер, стремящийся добиться успеха, должен научиться быть гибким и уметь правильно оценивать роль неформальных структур.

Значительные практические результаты могут возникать в процессе неформального общения и сотрудничества ученых и специалистов, развития научных школ и движений, работы форумов, симпозиумов и научных конференций. Новые возможности неформальной организации связаны с развитием современных информационных технологий и глобальных международных информационных систем.

В заключение важно подчеркнуть, что экспериментирование с разработкой и введением новых структур управления стало характерной чертой XXI в. В ходе этих экспериментов нередко используются самые разнообразные комбинации известных видов и типов структур, приспособляемых организациями к конкретным условиям их функционирования. Но все же главная тенденция состоит в том, что каждая последующая структура становится более простой и гибкой по сравнению с ранее действовавшими. При этом называются следующие **десять требований** и характеристик формирования эффективных структур управления:

1. сокращение размеров подразделений и укомплектование их более квалифицированным персоналом;
2. уменьшение числа уровней управления;
3. групповая организация труда как основа новой структуры управления;
4. ориентация текущей работы, в том числе графиков и процедур, на запросы потребителей;
5. создание условий для гибкой комплектации продукции;
6. минимизация запасов;
7. быстрая реакция на изменения;
8. гибкое перенастраиваемое оборудование;
9. высокая производительность и низкие затраты;
10. безупречное качество продукции и ориентация на прочные связи с потребителем.

Можно не сомневаться в том, что в ближайшем будущем мы столкнемся с большим разнообразием структур, каждая из которых будет отвечать потребностям конкретной организации.

3.2.7. Создание сетей связей

В большинстве случаев создание сетей связей имеет конструктивный характер и полезно для менеджера.

Сети связей – общий термин, объединяющий существующее множество различных типов связей.

Разнообразные сети связей позволяют индивидууму отслеживать развитие событий, затрагивающих его интересы, оказывать влияние на людей для придания событиям желательного для него направления и подготовить условия для реализации его планов. Умелый политик в организации постоянно занят созданием и укреплением неформальных сетей связей, используя любую возможность для того, чтобы заручиться поддержкой людей, обладающих властью и влиянием во всех интересующих его сферах деятельности организации. Завязывание связей или установление личных контактов – наиболее приемлемые виды политической деятельности.

Устанавливая сети связей, индивидуум получает доступ к партнерам своих партнеров, таким образом формируются сети связей, объединяющих людей, готовых оказать друг другу помощь. Часто такая взаимопомощь выражается в обмене информацией, но может принимать форму предоставления ресурсов (заем, беспроцентные кредиты и т.п.) или поддержку на совещаниях.

Подобные сети связей могут быть как формальными, так и неформальными, но и те и другие полезны и необходимы. Они обеспечивают большие возможности индивидуумам, вовлеченным в них. В любой организации существуют неформальные кланы, зачастую определяющие курс действий организации.

Важно отметить, что организационная структура предприятия является динамичным, гибко реагирующим на изменения внешних и внутренних условий элементом современного менеджмента. Нередко в рамках одного предприятия используется несколько различных типов организационных структур управления. Для быстро развивающихся направлений техники и технологий создаются программные комплексы, а для традиционных видов продукции используется устойчивая иерархическая структура. Сочетание различных типов структур в рамках одного предприятия, фирмы создает условия для наиболее рациональной производственной организации осуществляемых процессов.

3.3. Этапы организационного проектирования

Согласно классической теории организации, с выводами которой по данному вопросу согласно большинство менеджеров, структура организации должна разрабатываться сверху вниз. Вначале руководители должны осуществить разделение организации на широкие сферы, затем поставить конкретные задачи.

Таким образом, последовательность действий следующая:

1. Осуществите деление организации по горизонтали на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии.

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

3. Определите должностные обязанности как совокупность определенных задач и функций и поручите их выполнение конкретным лицам. В организациях, деятельность которых в значительной степени связана с технологией, руководство разрабатывает конкретные задачи и закрепляет их за непосредственными исполнителями, которые и несут ответственность за их удовлетворительное исполнение.

Поскольку организационные структуры основываются на планах, то существенные изменения в планах могут потребовать соответствующих изменений в структуре. В действующих организациях к процессу изменения организационной структуры следует относиться как к реорганизации, т.к. этот процесс, как и все функции организации, бесконечен. Почти во всех номерах периодических изданий по бизнесу сообщается о крупной реорганизации, проходящей в той или иной солидной фирме.

Суть организационного проектирования сводится к конструированию эффективных организационных структур, т.е. определению целесообразного числа подразделений и должностей в предприятии, направлению производственных связей между ними, а также соответствующих звеньев управления и руководящего состава.

Для изображения структур организации используют структурные схемы. На этих схемах указываются линии отчетности, коммуникации, рабочие группы, уровни руководства и области ответственности. Структурная схема является средством наглядной демонстрации официальной структуры организации и может быть использована для того, чтобы проиллюстрировать связи между отдельными командами, отделами и подразделениями. Кроме того, организационная структура – продуманная создателями система связей, ограничитель и источник давления. Для анализа и описания этих связей разработана специальная терминология.

3.4. Методика организационного проектирования

Прошли хлопоты и волнения, связанные с поисками учредителей, уставного капитала, оформлением учредительных документов и государственной регистрации предприятия. Неминуемо перед каждым предпринимателем и менеджером встает вопрос: что делать дальше? Конечно, надо открыть текущий счет в банке, изготовить печать и штамп, зарегистрировать предприятие в налоговой инспекции и органах статистического учета.

Одновременно возникает важнейшая задача по проектированию и созданию эффективной организации, способной достичь целей, заявленных в уставе предприятия. Начинающие предприниматели не всегда уделяют достаточное внимание этому этапу работы, что в итоге может привести к серьезным организационным недостаткам, которые выражаются в появлении дублирующих функций у структурных подразделений и должностных лиц предприятия, или к отсутствию некоторых управленческих структур, повышения необходимой численности персонала и т.п.

Суть организационного проектирования сводится к конструированию эффективных ОСУ, т.е. определению целесообразного числа подразделений и должностей в предприятии, направлению связей между ними, а также соответствующих звеньев управления и руководящего состава.

Менеджеры должны уметь создавать формальную систему взаимоотношений (т.е. структуру). В широком смысле задача менеджера состоит в том, чтобы выбрать ту структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам. В период организационного проектирования необходимо найти ответ на ряд вопросов: Какие структурные подразделения (отделы, службы, цехи и т.п.) надо создать для достижения целей предприятия? Какова должна быть численность каждого из подразделений? Как распределить обязанности и ответственность между структурными подразделениями предприятия и работниками? Как наладить между ними производственные связи и взаимопомощь? Какова должна быть численность управленческого персонала? Какова должна быть в целом структура управления предприятия и как распределить полномочия между руководителями? Сколько предусмотреть уровней управления? Каким требованиям должны отвечать кандидаты на руководящие и исполнительские должности в организации? Каково примерное содержание объема обязанностей, прав и ответственности каждой из проектируемых должностей?

Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. ОСУ определяется так же как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим

щим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

Производственная структура предприятия определяется составом основных производственных подразделений предприятия и характером их взаимосвязи. Состав подразделений зависит от особенностей осуществляемых производственных процессов и масштабов деятельности предприятия. Характер взаимодействия подразделений определяется исходя из принятого принципа их специализации.

Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. Элементами ОСУ могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности. Есть два направления специализации элементов ОСУ:

1. в зависимости от состава структурных подразделений организации вычлняются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства, научно-технического прогресса и т.п.;

2. исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организуящие производство, труд и управление, контролирующие все процессы в организации.

О проектировании организаций написано очень много. Разработке структур организаций было посвящено немало работ отечественных авторов в дореформенный период. И в большинстве этих исследований признается важность выбора подходящей структуры организации для того, чтобы работники могли работать эффективно и результативно.

Адекватная структура способствует повышению мотивации персонала, т.к. работники имеют возможность увидеть плоды своего труда и понять, как они связаны друг с другом. Структура позволяет осуществлять управление и служит основой порядка и дисциплины, благодаря чему действия организации могут планироваться, организовываться, направляться и контролироваться.

Естественно, что эффективно справиться с этой задачей менеджер может только при условии, что он **понимает сущности работы всех подразделений и отделов организации, их цели и задачи**, те связи между ними, которые необходимо реализовать для решения поставленных задач.

К структуре управления предъявляется множество требований, отражающих ее ключевое для менеджмента значение. Они учитываются в **принципах формирования ОСУ**, разработке которых было посвящено

немало работ отечественных авторов в дореформенный период. Главные из этих принципов могут быть сформулированы следующим образом:

1. Организационная структура управления должна, прежде всего, отражать цели и задачи организации, а следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям.

2. Следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию.

3. Формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.

4. Между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью, – с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.

5. Организационная структура управления призвана быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, успешно функционирующие в других социально-культурных условиях, не гарантируют желаемого результата.

Реализация этих принципов означает необходимость учета при формировании (или перестройке) структуры управления множества различных **факторов воздействия на ОСУ**.

Главный фактор, «задающий» возможные контуры и параметры структуры управления, – сама организация. Известно, что организации различаются по многим критериям. Большое разнообразие организаций в Российской Федерации предопределяет множественность подходов к построению управленческих структур. Подходы эти различны в организациях коммерческих и некоммерческих, крупных, средних и малых, находящихся на разных стадиях жизненного цикла, имеющих разный уровень разделения и специализации труда, его кооперирования и автоматизации, иерархических и «плоских» и т.д. Очевидно, что структура управления крупными предприятиями более сложна по сравнению с той, которая нужна небольшой фирме, где все функции менеджмента подчас сосредоточиваются в руках одного – двух членов организации (обычно руководителя и бухгалтера), где соответственно нет необходимости проектировать формальные структурные параметры. По мере роста организации, а значит, и объема

управленческих работ, развивается разделение труда, и формируются специализированные звенья (например, по управлению персоналом, производством, финансами, инновациями и т.п.), слаженная работа коих требует координации и контроля. Построение организационной структуры управления, в которой четко определены роли, связи, полномочия и уровни, становится необходимым условием функционирования организации.

В большинстве исследований признается важность выбора подходящей структуры организации для того, чтобы работники могли работать эффективно и результативно.

Основными характеристиками эффективной организационной структуры предприятия являются:

1. Оптимальный, т.е. достаточный, для реализации целей предприятия набор структурных подразделений, в том числе управленческих звеньев.

2. Определение точного места каждого подразделения в организационной структуре предприятия.

3. Распределение полномочий и ответственности между подразделениями, работниками внутри каждого структурного подразделения.

4. Определение оптимальной численности должностей как в целом по предприятию, так и в каждом структурном подразделении.

Резюме

1. Следует выбирать такую организационную структуру, которая соответствует стратегическим планам организации и обеспечивает ей эффективное взаимодействие с окружающей средой и достижение намеченных целей.

2. Структура организации не может оставаться неизменной потому, что меняется как внешнее, так и внутреннее ее окружение.

3. Большинство организаций сегодня используют бюрократические структуры управления. Традиционной структурой бюрократии является функциональная организация, при которой последняя разбивается на подразделения, выполняющие специфические функции.

4. Преимущества функциональных (бюрократических) структур управления состоят в четком разделении труда, иерархической соподчиненности сотрудников и органов управления, профессиональном росте, базирующемся на компетентности, и в упорядоченной системе правил и стандартов, определяющих функционирование организации. Потенциальные недостатки таких структур заключаются в жесткой заданности поведения, трудностях связи внутри организации и неспособности к быстрым нововведениям. Масштабы этих проблем быстро возрастают, если организация сталкивается с быстрыми изменениями окружающей среды или высокотехнологической продукции.

5. В проектной и матричной организации происходит наложение специально созданных временных целевых структур на постоянную структуру организации. Происходящее при этом наложение полномочий иной раз приводит к борьбе за власть, конформизму при выработке групповых решений и чрезмерным затратам.

6. Многие крупные организации используют сложную составную структуру, состоящую из структур различных типов (конгломератов). Конгломераты состоят из основной фирмы и дочерних компаний, рассматриваемых в качестве отдельных экономических центров. Основная, материнская, фирма покупает и продает дочерние фирмы в соответствии со стратегией роста.

7. Если изменения в окружающей среде происходят сравнительно медленно, а организация сравнительно невелика, то для нее может оказаться предпочтительной централизованная структура управления. Преимущества централизованной структуры состоят в экономически эффективном использовании персонала, высокой степени координации и контроля над специализированными видами деятельности и в уменьшении вероятности того, что подразделения начнут расти в ущерб организации в целом.

8. В рамках любой структуры можно сделать упор на децентрализацию полномочий с тем, чтобы дать нижестоящим руководителям право самим принимать важные решения. Потенциальные преимущества такой схемы заключаются в улучшении взаимодействия и обмена информацией между руководством разных уровней (т.е. по вертикали), повышении эффективности процесса принятия решений, усилении мотивации деятельности руководителей, улучшении подготовки руководителей разных уровней. Децентрализованные структуры обычно целесообразно применять тогда, когда окружение организации характеризуется динамичными рынками, конкуренцией при наличии диверсифицированной продукции, а также быстроменяющейся технологией. Целесообразность введения таких структур также растет по мере увеличения размеров организации и ее сложности.

Вопросы для самопроверки

1. Какова последовательность действий при разработке организационных структур?

2. Каковы основные характеристики эффективной организационной структуры?

3. Какие основные типы организационных структур наиболее широко используются сегодня?

4. В чем состоят относительные преимущества централизованных и децентрализованных структур?

5. Почему, на Ваш взгляд, организация, находящаяся в кризисе, стремится к централизации?

6. Какая структура кажется Вам предпочтительной: централизованная или децентрализованная? Почему?
 7. Дайте краткое определение проектной и матричной организации.
 8. Какие преимущества обеспечивает регламентация работ?
 9. Какие сложности в работу персонала вносит двойное подчинение?
 10. Какие три вида специализации подразделений существуют?
 11. Какой документ называется «должностной инструкцией»?
 12. Какие преимущества индивиду обеспечивает создание сетей связей?
 13. Какие трудности могут испытывать организации, разработанные по географическому принципу?
 14. Почему менеджер должен стремиться к созданию обширных сетей связей? Какие преимущества они ему обеспечивают?
-

4. МОТИВАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

4.1. Методы мотивации

«Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации».

Менеджер должен уметь так организовать работу подчиненных, чтобы она приносила им удовлетворение и воспринималась ими достаточно вознагражденной, без этого трудно ожидать высокой эффективности Вашей совместной деятельности. Менеджер должен понимать значение мотивации в управлении людьми.

В процессе работы с персоналом менеджер часто обращает внимание на неравномерность в производительности труда того или иного работника. Нередки и случаи, когда два работника, имеющие одинаковое образование и квалификацию, работают с разной степенью успешности. Перед менеджером всегда стоит задача повышения эффективности труда и заинтересованного отношения к деятельности со стороны персонала. Поэтому в практике менеджмента отмечают важную роль и необходимость воздействия на мотивы подчиненных, или мотивационного управления. Разнообразие личных целей и стремлений работников, уровень их образования и культуры определяют различные уровни потребностей и требуют применения различных способов мотивации.

В данном разделе рассматриваются **некоторые теории мотивации**, которые нашли применение в практике менеджмента. Эти теории не новы, но не потеряли своей актуальности и по-прежнему во многих случаях помогают объяснить человеческое поведение. Анализ некоторых известных

теорий мотивации позволит Вам лучше понять собственный подход к мотивации и увидеть возможности совершенствования организации собственной работы и работы своих подчиненных.

Основные понятия

Мотивация (мотивирование) – побуждение работника к эффективной трудовой деятельности путем воздействия менеджером на различные мотивы. Различают организационную (административную), материальную и моральную мотивацию. Основу организационной мотивации составляют полномочия менеджера по контролю за соблюдением подчиненными трудовой дисциплины и применения мер дисциплинарной ответственности за ее нарушение. Материальная мотивация реализуется через применение различных форм материального вознаграждения и оплаты труда. В основе моральной мотивации находится признание менеджером и коллегами уровня притязаний и самооценки работника, его высокого статуса и авторитета в профессиональном коллективе.

Мотивы – это то, что побуждает деятельность и поведение индивида, ради чего она совершается.

Стимулы – приемы, способы и средства активизации мотивов труда. Различают моральные и материальные стимулы, которые находятся в определенной взаимосвязи с потребностями и интересами работника. Управленческая деятельность по использованию системы стимулов выступает как стимулирование.

Важность вопроса мотивации вполне соответствует тому вниманию, которое было ему уделено теоретиками научного управления.

В науке об управлении существуют несколько теорий мотивации, разработанных за последние 50 лет. Первоначально, столетия тому назад, мотивация сводилась к методу кнута и пряника, когда работников содержали на грани голода и исходили из того, что единственной потребностью людей была забота о выживании. Тейлор усовершенствовал это метод, предложив оплачивать труд пропорционально выработке, в результате чего существенно увеличилась производительность труда. Таким образом, работа менеджеров заключается в том, чтобы организовать и контролировать работу подчиненных таким образом (используя научные методы), чтобы задания выполнялись наиболее эффективно, и чтобы доходы работников в организации были максимальными. Эти предположения лежат в основе теории «**Научного управления**», именуемой иногда тейлоризмом в честь ее создателя Фредерика Тейлора. Согласно Тейлору, максимизировать эффективность деятельности работника можно, устанавливая жесткую связь между величиной заработной платы и качеством выполнения работы. Бла-

годаря такому усовершенствованию метод кнута и пряника до сих пор используется многими руководителями.

Но по мере роста благосостояния работников применение этого метода стало недостаточным. Требовались новые методы мотивации. Элтон Мэйо в 1920-х гг. в ходе экспериментов на текстильной фабрике в Филадельфии использовал психологические методы мотивации (возможность общения и улучшения морального состояния работников), что позволило снизить текучесть кадров и увеличить выработку без повышения заработной платы. Результаты этих экспериментов позволили Мэйо сформулировать новую модель человеческого поведения, названную **«Социальной моделью»**. Кратко ее можно описать следующим образом:

– На работе люди мотивируются, прежде всего, социальными потребностями, такими, как потребности в дружбе и принадлежности к группе. Самоуважение каждого индивидуума формируется на основе его взаимоотношений с другими людьми.

– Вследствие механизации и рационализации работа сама по себе утратила часть своего значения для работников, и те стали уделять большее внимание социальным взаимоотношениям на работе.

– На поведение людей сильнее влияют их товарищи по работе (т.е. члены групп, к которым они принадлежат), чем управленческий контроль и поощрения.

– Люди реагируют на руководство в той степени, в какой руководство обеспечивает удовлетворение их потребностей в причастности (принадлежности к группе), признании и самоуважении.

Выводы для менеджеров, вытекающие из этих предположений, радикально отличаются от выводов из рационально экономической модели. Эти выводы таковы:

1. Менеджеры должны обращать внимание на потребности людей, а не заниматься исключительно производственными задачами.

2. Менеджеры должны признавать наличие у людей социальных потребностей наряду с экономическими или материальными потребностями в целом.

3. Согласно социальной модели, в зависимости от условий наилучшим может оказаться любой стиль руководства: от авторитарного, когда менеджер просто приказывает что делать, до демократического, когда менеджер выполняет роль помощника и советчика.

После этого проводились эксперименты в Хоторне, которые заложили основу для возникновения концепции «человеческих отношений» и «поведенческого» подхода к управлению.

С развитием психологии развивались «содержательные» теории мотивации, учитывающие мотивы поведения людей на рабочем месте (теория ожиданий, теория справедливости).

Согласно двум описанным выше моделям, люди стремятся удовлетворить различного рода потребности экономического или социального характера. Альтернативный способ объяснения человеческого поведения связан с выяснением потребностей, которые человек стремится удовлетворить. Согласно теории, предложенной А. Маслоу (1943, «Теория самоактуализации»), можно выделить иерархию потребностей человека (А. Маслоу), определяющих выбор вариантов поведения в той или иной жизненной ситуации.

Иллюстрация теории Маслоу в виде модели иерархических уровней потребностей приведена на рис. 4.1.



Рис. 4.1. Иерархия потребностей человека (Пирамида Маслоу)

В эту иерархию потребностей включаются:

Потребности низшего (первичные) порядка:

- физиологические потребности (в пище, тепле и т.п.);
- потребности в безопасности или защищенности (от неустроенности, неблагоприятных факторов и т.п.).

Потребности высшего (вторичные) порядка:

- социальные потребности (в общении, познании и т.п.);
- потребности в уважении;
- потребности в самоактуализации или самовыражении.

Согласно этой модели, когда физиологические потребности удовлетворены, освобождается энергия для удовлетворения потребностей более высоких уровней. Люди стремятся к ощущению значимости и завершенности.

сти своей работы. Кроме того, часто к указанным потребностям добавляют потребность в смысле жизни, выборе признания, установление личных целей, принципов, средств жизнедеятельности.

Достижение цели позволяет удовлетворить потребности, и, наоборот, если возможностей удовлетворения потребностей нет, то человек испытывает отрицательные переживания и дискомфорт. Поэтому для решения задач мотивационного воздействия менеджер должен стремиться к обеспечению удовлетворения потребностей работника в процессе его профессиональной деятельности и жизни в коллективе предприятия.

Принципиальная схема воздействия мотива на поведение человека состоит в том, что у него существуют все указанные потребности, правда в разной степени выраженные, которые ведут к возникновению соответствующих побуждений к поведению и деятельности.

Данная модель мотивации приводит к важным выводам, касающимся управления. Согласно этой модели, задача менеджеров заключается в том, чтобы помочь работникам ощутить значимость своей работы и в полной мере использовать свои способности. Согласно модели самоактуализации, люди хотят участвовать в принятии решений, непосредственно влияющих на их работу.

Наиболее убедительные подтверждения справедливости модели самоактуализации дают исследования работы специалистов высокого профессионального и образовательного уровня, менеджеров.

В середине 50-х гг. прошлого века Ф. Херцберг разработал свою модель мотивации, основанную на потребностях. Согласно его теории, все мотивы к труду делятся на гигиенические факторы, связанные с окружающей средой, в которой осуществляется работа (сюда входят условия труда, его оплата и другие факторы, связанные с физиологическими потребностями человека), и непосредственно мотивации – факторы, связанные с характером и сущностью работы. Причем Херцберг считал, что гигиенические факторы не являются мотивами, но при их необеспечении возникает неудовлетворенность работой.

Другой теоретик в области мотивации – Дэвид Макклелланд считал, что гигиенические факторы вообще не стоит учитывать. Так как вопрос удовлетворения физиологических потребностей уже решен (вероятно, с этим можно согласиться, учитывая высокий уровень жизнеобеспечения в экономически развитых странах), то все внимание следует уделить лишь трем человеческим потребностям: **власти, успеху и причастности** (потребности людей в круге знакомых, дружеских отношениях, оказании помощи).

Теории, непосредственно связанные с потребностями, получили название содержательных теорий мотивации и в целом ориентированы на две группы потребностей: первичных – связанных с физиологическими факторами и вторичных – являющихся по своей природе психологическими.

Несколько другой подход к рассматриваемой проблеме предлагают процессуальные теории мотивации. Так, Виктором Врумом была разработана теория, по которой мотивация зависит от трех факторов: **ожидания возможного результата, ожидания вознаграждения от этого результата и ожидаемой ценности вознаграждения.**

Иное объяснение мотивации дает теория справедливости, которая утверждает, что люди субъективно оценивают справедливость вознаграждения за затрачиваемые ими усилия и сопоставляют его с вознаграждением других людей. Если неудовлетворенного в получаемом вознаграждении человека своевременно не мотивировать, он значительно снизит интенсивность и качество труда.

Лайман Портер и Эдвард Лоллер разработали модель мотивации, объединившую теорию ожидания и теорию справедливости. Согласно модели Портера-Лоллера, уровень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой определенный уровень вознаграждения.

Ни одна из рассмотренных теорий несвободна от недостатков, но собранные вместе эти модели и теории взаимно дополняют друг друга и помогают понять причины, по которым одни люди работают усердно и эффективно, а другие проявляют меньшую энергию и ответственность. Как бы то ни было в конечном счете именно менеджер отвечает за качество выполнения работы подчиненными. Следовательно, повышение качества работы должно рассматриваться менеджером как главная цель всей работы, связанной с мотивацией.

С позиции стратегии, направленной на формирование сильной организации, центральным вопросом является вопрос о мотивации к труду, заинтересованности персонала в эффективной работе. Менеджмент и маркетинг, высокопроизводительный труд могут состояться на деле только тогда, когда решен именно этот вопрос.

Необходимо, чтобы желание достичь конечного результата было всеобщим. Как же сделать так, чтобы без принуждения, без страха коллектив был единым в своем желании достичь более эффективной работы? Попытка решить эту проблему посредством моральных стимулов не оправдывает себя. Остается одно – мотивация к труду через надежду получить высокую выгоду. Нужно сказать, что там, где этот принцип применяется последовательно, результаты не заставляют себя ждать. Когда трудятся ради результата, от которого лично и заметно выигрывает каждый и весь коллектив, когда каждый чувствует себя сопричастным с этим результатом, доход приходит незамедлительно.

Существуют десятки приемов, реализующих эту идею. Например, разработка высокоэффективной системы премирования, предоставление разнообразных льгот своим сотрудникам (доплата на проезд до работы,

питание, отдых) и пр. Главное с позиции стратегии все же не это, а обеспечение высокой заработной платы персоналу. С позиции стратегии организация, стремящаяся к формированию сильного кадрового потенциала, должна платить сотрудникам высокую заработную плату. Кто пойдет на другую работу, если создана необходимая атмосфера и обеспечена высокая оплата труда. Как говорят, «от добра добра не ищут». Каждый будет держаться за такую работу, стремиться лучше работать, потому что знает, что и он будет достаточно вознагражден за свой труд.

Однако для тех организаций, которые повышают оклады своим сотрудникам без реального улучшения содержания их труда, такая стратегия неприемлема. Ничто так не развращает людей, как высокая заработная плата за несостоявшийся труд. Здесь начинает действовать другой неписанный экономический закон: чем выше неоправданно выплаченная часть заработной платы, тем ниже в конечном итоге производительность труда. Конечно, никто не возражает против повышения заработной платы персоналу, но оно должно сопровождаться более высокой отдачей. Более высокую заработную плату следует давать лишь тому, кто действительно повышает эффективность работы организации в целом, действительно увеличивает доходность, прибыльность.

Далее приводятся рекомендации, возможные приемы, которые может использовать менеджер для повышения мотивации работников.

Перечень мер по мотивации работников может предусматривать повышение заработной платы и премий, защиту от ухудшения материального положения, улучшение условий работы, социальные контакты, распространение акций предприятия среди работников, присвоение почетных званий, продвижение по службе, предоставление более интересной работы, возможность получения и повышения образования, занятие научной деятельностью, свободное распределение рабочего времени и т.п.

На эффективность мотивации работника влияет множество факторов:

- обычные ритмы организации жизни и работы (режим дня, условия работы, нагрузки, сложность выполняемых задач, влияние стиля руководства, принятого в организации и т.п.);
- организационно-управленческие изменения (смена руководства, переход на новую должность, увеличение нагрузок в работе, проведение контроля или аттестации и т.п.);
- личные факторы (изменение состояния работы, осложнения в семейной жизни, изменение взаимоотношений с коллегами и т.п.).

Среди разнообразных методов мотивационного управления выделяют:

- информирование подчиненного о результатах его работы;
- справедливую оценку его достижений в труде; показ перспективы продвижения и профессиональной карьеры;
- привлечение к участию в управлении; моральное и материальное стимулирование.

Важным условием эффективности воздействия на персонал является наличие у менеджера современной концепции, определяющей систему его взглядов на сущность мотивации. Такая концепция должна включать ряд принципиальных оценок проблемы применения мотивационных методов, в частности:

- недопущения злоупотребления властными полномочиями и администрированием;
- учета актуальных мотивов работников и недопущения манипулирования ими в личных целях;
- разнообразия приемов и методов мотивационного влияния на основе дифференцированного подхода к конкретному работнику.

4.2. Подходы к мотивации персонала предприятия

Наконец успешно решена важная управленческая задача: составлен организационный проект и определен набор структурных подразделений и должностей, необходимых для реализации целей деятельности предприятия (организации). Кажется, можно отдохнуть и сделать передышку в работе. Однако начинающие менеджеры не подозревают, что основная работа, определяющая судьбу предприятия и их судьбу, только начинается. Это – работа с персоналом предприятия: отбор, подбор и расстановка работников, их обучение и профессиональное развитие, текущее руководство ими.

Менеджер должен быть ориентирован на создание системы постоянной работы с персоналом, т.е. он не должен забывать простой истины, что **эффективное управление – это люди и еще раз люди**. Такая система работы включает в себя следующие направления деятельности (рис. 4.2).



Рис. 4.2. Основные структурные элементы системы работы менеджера с персоналом предприятия

С содержательной точки зрения каждое направление работы менеджера с персоналом имеет свои задачи и цели, требующие проведения соответствующих действий и мероприятий. Подбор и расстановка кадров заключается в изучении профессиональной пригодности и психологических качеств новых работников, приеме их на работу и расстановке по конкретным должностям. Кроме того, большое значение в русле этого направления работы приобретает кадровое прогнозирование продвижения работника, обеспечение его карьеры в рамках предприятия или фирмы, выдвигание в резерв и назначение на новые должности. Текущая работа с персоналом имеет своей целью воздействия на мотивы работников и побуждение их к эффективной деятельности, определение порядка оплаты труда и размеры вознаграждения, стимулирование работы, определение процедуры привлечения к ответственности и наложения взысканий за упущения в профессиональной деятельности.

Одновременно менеджер должен побеспокоиться о совершенствовании организации труда подчиненных, создавая для этого нормальные условия и внедряя прогрессивные приемы и методы работы. Важную роль играет контроль за состоянием работы персонала и своевременное устранение отклонений в деятельности работников.

Придавая большое значение улучшению структуры аппарата управления и в конечном счете совершенствованию труда управленческих работников, менеджер обязан решать вопросы, связанные с нормированием численности управленческого персонала, совершенствованием организационной структуры управления.

Развитие и повышение уровня квалификации персонала – необходимая структурная часть деятельности менеджера. Для этого он должен организовывать обучение и переподготовку в рамках своего предприятия или фирмы, направляя людей на курсы повышения квалификации и на стационарное обучение в различные учебные заведения. Менеджер обязан проявлять заботу о развитии личности подчиненного, интересоваться не только тем, как он работает, но и как проводит свободное время, как складываются отношения в семье, каковы жилищно-бытовые условия.

Подбор персонала

Нередко подбор персонала во вновь создаваемые частные предприятия идет по принципу: «я его знаю», «он – мой друг», «он – мой родственник» и т.п. Может быть, в результате этого менеджер будет иметь преданных ему людей, но часто недостаточно квалифицированных и образованных. Поэтому возникает необходимость в приеме на работу людей «со стороны». Для этого менеджеру нужно обладать определенной кадровой информацией, обращаться за помощью в центры занятости населения, на биржу труда, в учебные заведения.

Изучение кадров на этапе их профессионального отбора включает три основных направления (рис. 4.3).



Рис. 4.3. Основные направления работы по изучению кандидатов на работу

На этапе подбора кандидатов на работу менеджеру придется решать множество вопросов: «Кого оцениваем и изучаем? Как изучаем? Где изучаем? Какова процедура изучения и оценки? С помощью каких психологических и иных методов изучаем и оцениваем?».

Методика изучения и итоговые оценки зависят от характеристики будущей деятельности кандидата. В связи с этим определяют требования к его профессиональным и личным качествам.

Среди методов изучения можно выделить как традиционные, применяемые в практике управления (наблюдение, беседа, биографический метод, экспертные оценки), так и специальные методы (тесты, шкалы, работа на специальной аппаратуре, решение профессиональных задач).

Итоговая оценка пригодности или непригодности должна производиться компетентными лицами и соответствующим образом оформляться.

Основные понятия

Персонал предприятия – работники, профессиональная деятельность которых полностью связана с организацией, где они выполняют свою основную работу и получают соответствующую оплату. Отдельно выделяют управленческий персонал, т.е. работников, деятельность которых связана с выполнением функций по управлению предприятием.

Штатное расписание – документ, содержащий точное наименование штатных должностей предприятия, а также размер должностных окладов.

Резюме

1. Для успеха мотивации сотрудников менеджеру необходимо:
 - устанавливать четкие цели и задачи, а также справедливые нормы выработки;
 - платить людям хорошую заработную плату и давать шанс заработать больше за лучшее выполнение обязанностей;
 - воспринимать сотрудников как людей, которые хотят работать на компанию и полностью разделяют все точки зрения компании, т.е. полностью стоят на ее стороне;
 - пояснять людям позицию фирмы по отношению к каждому сотруднику;
 - хвалить за успехи и усилия, но не бояться сделать тактичное замечание (нарекание), когда человек не дорабатывает.
2. Оценка работы персонала является своеобразным инструментом его мотивации, информация о результатах оценки помогает сотрудникам скорректировать свое поведение, добиться повышения производительности труда.
3. Система оценок работы персонала играет большую роль при разработке принципов вознаграждения сотрудников и при регулировании вопросов, связанных с их увольнением.
4. Менеджер должен стремиться давать сотрудникам такие примеры поведения, которые побуждали бы их к единению, искренности и честности.
5. Следует помнить, что работники смогут достичь требуемого уровня результативности, если делегированный им уровень полномочий, их профессиональные навыки достаточны для выполнения поставленной задачи.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение мотивации.
 2. Объясните сущность упрощенной модели мотивации поведения человека потребностями.
 3. Какую роль в мотивации играет вознаграждение?
 4. Какую модель мотивации Вы считаете наиболее приемлемой в современных условиях? Почему?
 5. Какую роль играет становление понятия мотивации в развитии теории и практики управления?
 6. Опишите ситуации, в которых сегодня можно эффективно использовать мотивацию типа кнута и пряника.
-

5. РУКОВОДСТВО: ВЛАСТЬ И ВЛИЯНИЕ

Руководитель должен направлять усилия группы и личности на выполнение общих задач, даже когда существующие при этом взаимоотношения не вписываются в рекомендованные начальством рамки. Основной механизм осуществления этой задачи – это руководство, а также тесно связанные концепции власти и личного влияния. Руководство – существенный компонент эффективного управления. Одним из решающих факторов эффективного управления является наличие системы влияний менеджера на персонал посредством применения различных приемов, способов и методов воздействия. В совокупности эти привычные для менеджера способы и методы влияния на подчиненных образуют соответствующий стиль руководства. В свою очередь, стиль руководства в значительной мере определяет авторитет менеджера и степень достижения им уровня реального лидерства в коллективе.

Для того чтобы руководить, необходимо влиять, а чтобы влиять – необходимо иметь основу власти. Эффективный менеджер должен знать возможные источники власти, знать и уметь пользоваться различными формами влияния на своих подчиненных. В данном разделе рассматриваются возможные источники власти, стратегии влияния, приводятся их характеристики.

Различия во взглядах, интересах, позициях людей приводят к спорам, конфронтации и конфликтам, в которых каждая из сторон стремится использовать власть для оказания влияния на оппонентов. Властью можно пользоваться во благо, но можно и злоупотреблять ею.

Важно понимать как распределение власти и влияния внутри организации влияют на ее работу.

Основные понятия

Власть – это способность индивидуума или группы влиять на других людей.

Влияние – это процесс воздействия на мысли и поведение других людей.

Полномочия – это право применять власть.

5.1. Источники власти

Существует множество источников власти. В условиях организации, например, власть только отчасти определяется иерархией. Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. Ниже рассмотрены наиболее распространенные легитимные (законные) источники власти.

5.1.1. Власть положения

Власть положения – это власть, которой наделен индивидуум или группа вследствие своей роли и положения (должности) в организации. Пост, занимаемый индивидуумом, дает ему определенные права (давать указания определенным работникам, организовывать работы, проводить совещания, утверждать сметы расходов и т.п.).

Власть положения поддерживается принятыми в организации правилами и ее ресурсами. Эта власть официально передается индивидууму вместе с ответственностью за определенный участок работы при официальной поддержке организации. Обычно руководитель имеет власть над подчиненными потому, что последние зависят от него в таких вопросах, как повышение заработной платы, рабочие задания, продвижения по службе, удовлетворение социальных потребностей и т.п.

Должность не дает неограниченной власти над людьми, она лишь дает право контролировать выполнение определенных функций и заданий. Влияние, которое дает положение, должно быть направлено на выполнение задачи, а не на людей. Эффективный руководитель никогда не будет проявлять свою власть в приказной ожидающей подчинения манере.

Власть не определяется исключительно занимаемой должностью. Как показывает практика менеджмента, этого явно недостаточно для осуществления эффективного управления. Тем не менее положение или должность – очень важный источник власти, т.к. он открывает доступ к другим источникам власти, таким, как контроль над ресурсами и информацией и социальные связи.

5.1.2. Власть ресурсов

Любая организация для поддержания своей жизнедеятельности нуждается в своевременном поступлении в необходимых количествах таких ресурсов, как деньги, персонал, технологии, клиенты или потребители. Контроль за ценными или ограниченными ресурсами является источником власти одних индивидуумов над другими. Ключевыми моментами власти ресурсов являются ценность и ограниченность ресурсов и зависимость от распорядителя этих ресурсов. Если получение Вами ценных для Вас ограниченных ресурсов зависит от некоего индивидуума, этот человек, скорее всего, будет обладать значительным влиянием на Вас. Чем легче Вам приобрести эти ресурсы в другом месте, тем слабее будет власть над Вами этого индивидуума. Деньги являются ключевым ресурсом в организации, т.к. в силу высокой ликвидности они могут быть сравнительно легко превращены в любые другие ресурсы. Поэтому неудивительно, что основная политическая борьба в организации разворачивается вокруг бюджетов и распределения финансовых ресурсов.

Следует учитывать, что большинство ресурсов в организации уже распределены, и новые виды деятельности зависят от использования резервных ресурсов. Следовательно, контроль даже над резервными ресурсами может дать значительную власть. Наоборот, один из способов ослабления власти над Вами других членов организации является ослабление Вашей зависимости от находящихся в их распоряжении ресурсов. Это одна из причин, почему многие менеджеры предпочитают контролировать собственный бюджет и ресурсы. Иногда менеджеры сознательно создают завышенные запасы из-за желания ослабить свою зависимость от других.

5.1.3. Власть эксперта

Индивидуум может влиять на мысли и дела людей, если он является лучшим, чем они, экспертом в какой-либо важной для них области. Знания эксперта должны соответствовать конкретным задачам, стоящим на повестке дня.

Для многих людей власть эксперта – наиболее приемлемый источник власти. Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребности. Если Вам удастся обрести репутацию человека, который вовремя дает ценные советы, Ваша власть эксперта значительно усилится.

Полезно различать два вида знаний, обладание которыми дает власть эксперта. Это **знание продукта (технические знания)** и **знание процесса**.

Технические знания – это знания о товаре или услуге, которые организация предлагает потребителям. Эти знания особенно ценятся в среде профессионалов.

Знания процесса – это знания о том, как организовать производство и как управлять им.

Признание Вашей власти эксперта зависит от Вашей репутации и поведения. Если Вы приходите в группу, имея хорошую репутацию (у Вас высокий рейтинг, о Вас слышаны), Ваш опыт и знания, вероятнее всего, будут признаны. Если Вы новичок в группе, Вы можете приобрести власть эксперта только при условии, что всегда будете говорить о том, что действительно знаете. Достаточно одного неосторожного высказывания по важному для группы вопросу, чтобы Ваша репутация была подорвана.

5.1.4. Власть личности

Власть личности проистекает из личных качеств индивидуума и свойств его личности. Интеллект, надежность, объективная самооценка, уверенность в себе, энергия, дружелюбие – вот те качества, которые способствуют влиянию индивидуума на окружающих. О людях, обладающих этими качествами, говорят, что они обладают **харизмой**.

Харизма – «божий дар», исключительная одаренность. Харизма – это власть, построенная не на логике, не на давней традиции, а на силе личных качеств или способностей лидера. Власть примера, или харизматическое влияние, определяется отождествлением исполнителя с лидером или влечением к нему, а также от потребности исполнителя в уважении и причастности.

Вот некоторые характеристики харизматических личностей:

1. Обмен энергией. Создается впечатление, что эта личность излучает энергию и заражает ею окружающих людей.

2. Внушительная внешность. Харизматический лидер необязательно красив, но привлекателен, обладает хорошей осанкой и прекрасно держится.

3. Независимость характера. В своем стремлении к благополучию и уважению эти люди не полагаются на других.

4. Хорошие риторические способности. У них есть умение говорить и способность к межличностному общению.

5. Достойная и уверенная манера держаться. Они выглядят собранными и владеющими ситуацией.

Руководитель, слывущий харизматической личностью, с успехом использует власть примера.

Некоторые личные качества, такие, как умение убеждать, уверенность в себе не являются врожденными, но могут быть развиты специальной тренировкой и практикой.

Однако нередко харизма является следствием не только личных качеств человека, но и его положения. Особенно ярко проявляется влияние харизматической личности на политической арене.

5.1.5. Власть информации

Информация – жизненно важна для организаций. Без точной и надежной информации невозможно планирование и качественное принятие решений. **«Кто владеет информацией – тот владеет миром!»**. Следовательно, контроль над информацией является одним из важнейших источников власти.

В настоящее время информационные системы становятся все более открытыми, и все больше людей получают доступ к информации. Однако одновременно происходит стремительный рост объемов поступающей в организацию информации. Внутренние базы данных организации связаны с внешними базами данных. Не обладая необходимым опытом и знаниями, трудно определить, какая информация является важной и подходящей.

Доступ к информации часто зависит от занимаемой должности и личных связей. Занимаемая индивидуумом должность может открыть доступ к избранным системам управленческой информации, позволит взять под свой контроль поступление в организацию информации из важнейших

внешних источников. Людей, занимающих ключевые позиции в информационных сетях организации, называют «привратниками», т.к. они способны контролировать потоки информации.

Все рассмотренные типы и источники власти признаются законными (легитимными).

Однако власть может быть и разрушительной. Это так называемая негативная власть. Случаи использования негативной власти при авторитарном стиле руководства происходят чаще, чем при демократическом. То, какие формы власти или влияния считаются допустимыми, зависит от принятых в группе или организации ценностей и норм. Всем необходимо знать пределы своей власти. Например, экспертам не следует полагать, что их суждения по вопросам, не относящимся к их профессии, будут восприниматься как авторитетные.

5.2. Стратегии влияния

Люди могут пытаться влиять на окружающих, используя власть, которой они обладают в силу своего положения или должности.

То, как менеджеры пользуются властью, зависит от культуры организации, от доминирующего в ней стиля руководства. Власть положения дает менеджеру право разрабатывать или применять правила и процедуры, которым обязаны следовать его подчиненные. Использование полномочий воспринимается подчиненными как оправданное и приемлемое, если оно сопровождается убеждением.

Для влияния на людей менеджер может использовать различные стратегии.

5.2.1. Стратегия подталкивания

Стратегия подталкивания заключается в попытках влиять на людей посредством наказаний и угроз. Часто эту стратегию называют «**политикой кнута**». Наказание может заключаться в лишении чего-либо ценного или в наложении санкций. Возможности для подобных наказаний зависят от занимаемой должности и контролируемых ресурсов. Использование определенных приемов регламентируется правилами, принятыми в организации.

Даже в тех ситуациях, где насилие не присутствует, страх является распространенной причиной того, почему люди – сознательно или бессознательно – разрешают на себя влиять. Рабочее место дает богатые возможности развивать власть, используя страх и принуждение, потому, что множество потребностей людей удовлетворяются именно там. Например, страх потерять работу свойственен, кажется, всем. В определенных обстоятельствах можно легко и эффективно использовать страх, и многие

руководители часто прибегают к нему: даже намек на увольнение обычно дает немедленные результаты. Даже в академическом мире, где так неодобрительно относятся к власти, основанной на принуждении, периодически грешат, используя страх как способ влияния. «Не опубликуешься – не выживешь», – эту угрозу многие профессора воспринимают совершенно серьезно.

Общим недостатком стратегии подталкивания является то, что с ее помощью обычно достигается вынужденное подчинение влиянию. Эффективность этой стратегии редко бывает долгосрочной. Кроме ухудшения мотивации и лояльности увеличивается вероятность скрытого неподчинения, снижения эффективности и возникновения деструктивных конфликтов. Организации, где страх используется очень часто, скорее всего, не смогут прожить долгую жизнь в условиях конкуренции и открытого общения.

5.2.2. Стратегия приманивания

Стратегия приманивания – это стратегия «пряника». Стратегия приманивания основывается на различных источниках власти: можно предложить ресурсы, информацию, пообещать полезные связи, повышение статуса. Таким образом, стратегия приманивания часто принимает форму обмена: «Я дам Вам то-то, если Вы сделаете то-то и то-то».

Для того чтобы эффективно использовать стратегию приманивания, необходимо, по крайней мере, знать что люди ценят!

Использовать стратегию приманивания для оказания влияния на поведение других людей следует с осторожностью. Поскольку все – личности, и их потребности носят уникальный характер, то, что одному представляется ценным вознаграждением, может не показаться таковым другому или тому же первому, но в другой ситуации. Исполнителю должно предоставляться такое вознаграждение, чтобы оно было адекватно согласию на влияние. Можно усилить власть путем создания у других чувства обязанности, периодически оказывая им личные одолжения.

Полномочия руководителя предлагать материальные стимулы регламентируются политикой фирмы и всякими методиками. В большинстве организаций менеджеры не вправе распоряжаться вознаграждениями. Материальное вознаграждение может быть весьма эффективным в краткосрочной перспективе, но его долгосрочная эффективность сомнительна. Стратегия приманивания, использующая лишь материальное вознаграждение, как бы сама себя обесценивает. В этом случае стратегия приманивания может трансформироваться в стратегию подталкивания.

Похвала, признание, уважение могут оказаться весьма эффективными в долгосрочной перспективе и, как правило, благоприятно влияют на мотивацию и качество выполнения работы. Следует помнить, что, если «пряником» пользоваться слишком часто, то эта стратегия теряет свою эффективность.

5.2.3. Стратегия убеждения

Это способ воздействия на людей, основанный на призыве к разуму. Эффективность этой стратегии зависит от весомости аргументов и от того, какая форма подачи аргументов выбрана. Весомость аргументов может быть связана с различными видами власти: с властью эксперта, властью личности, властью информации.

Чтобы оказывать влияние на подчиненного, руководителю нет необходимости быть способным наказывать или поощрять, иметь чары харизмы или иметь выдающиеся знания. Убеждение – наиболее распространенная стратегия влияния в большинстве организаций, поскольку оно хорошо воспринимается людьми и часто оказывается наиболее эффективной стратегией влияния.

Используя убеждение, руководитель признает зависимость от исполнителя. Активно добиваясь согласия, руководитель оказывает очень сильное воздействие на потребность исполнителя в уважении. Это происходит потому, что руководитель признает компетентность исполнителя. Это особенно важно для организаций, в частности, когда у человека нет формальной власти над другим, или когда он не может предложить никаких вознаграждений.

Однако следует помнить, что убеждение зачастую трудно отделить от других стратегий влияния. Искренняя попытка начальника убедить подчиненных может восприниматься ими как оказание давления, т.е. как использование власти положения и стратегии подталкивания для оказания влияния на их поведение. Убеждение также часто трудно отличить от предложения сделки, т.е. от стратегии приманивания.

5.2.4. Подготовительные стратегии

Назначение подготовительных стратегий заключается в подготовке почвы для будущих попыток оказания влияния на людей. Например, при подготовке к совещанию менеджер может заранее заручиться поддержкой определенной группы людей, заинтересованных в решении вопроса, который будет рассматриваться на совещании. Приемлемость и легитимность подготовительных стратегий будет по-разному восприниматься разными людьми и при разных обстоятельствах. То, что Вам кажется разумной корректировкой повестки совещания, кем-то другим может быть воспринято как манипуляция. Для многих организаций, особенно бюджетных, жизненно важной является финансовая поддержка из внешних источников. Поэтому организации прилагают большие усилия для создания и поддержания положительного имиджа, для чего используется множество средств: выпуск информационных бюллетеней, работа с прессой и т.п.

То, насколько допустимы подготовительные стратегии, зависит от культуры организации.

Подготовительные стратегии могут быть весьма эффективными с точки зрения оказания влияния, но, прежде чем прибегать к ним, необходимо серьезно подумать о том, являются ли они допустимыми для данной организации.

Рекомендации

Как эффективно использовать стратегию убеждения:

1. Постарайтесь точно определить потребности слушателя и апеллируйте к ним.
2. Начинайте разговор с такой мысли, которая обязательно придется по душе слушателю.
3. Постарайтесь создать образ, вызывающий большое доверие и ощущение надежности.
4. Говорите, сообразуясь с интересами слушателя, а не своими собственными. Частое повторение слова «Вы» поможет слушателю понять, какое отношение к его потребностям имеет то, что Вы, влияющий, хотите, чтобы он сделал.

Резюме

1. Чтобы руководить, необходимо иметь власть.
2. Эффективный менеджер должен знать возможные источники власти, знать и уметь пользоваться различными формами влияния на своих подчиненных.
3. У каждого метода есть плюсы и минусы, и никто не способен руководить людьми во всех ситуациях.
4. Власть, основанная на принуждении, влиянии через страх эффективна только при условии, что она подкрепляется отличной системой контроля.
5. Власть, основанная на вознаграждении, влиянии через действия положительного характера более предпочтительна, чем страх, потому что она дает положительные стимулы для более качественного выполнения работы.
6. Харизма, влияние силой примера – вот что люди ассоциируют с динамичными лидерами.
7. Экспертная власть, влияние через разумную веру распространяется все больше и становится эффективной благодаря возрастающей сложности технологии и размера организации.

8. Из-за имеющихся социальных ценностей руководители организаций считают убеждение самым эффективным средством влияния. Этот метод способствует увеличению эффективности организации, поскольку исполнитель мотивирован потребностями более высокого уровня, особенно если задача требует творческого подхода.

9. Влияние, основанное на убеждении, будет наиболее сильным, когда исполнитель очень высоко ценит ту потребность, к которой апеллирует руководитель.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение понятиям: власть, влияние, полномочия.
2. Дайте краткое описание основных типов власти.
3. Что такое харизма и как ею пользуются руководители?
4. Каковы сильные и слабые стороны убеждения?
5. Почему сегодня сравнительно мало организаций, где считают, что страх является эффективным средством влияния?
6. Каким образом изменения в технологиях и размере организации повлияли на руководство и власть в современных организациях?
7. Почему в настоящее время власть информации является наиболее сильным источником власти?

6. ЛИДЕРСТВО И СТИЛИ РУКОВОДСТВА ПОДЧИНЕННЫМИ

Стремясь к лидерству, менеджер использует разнообразные способы воздействия на подчиненных и коллег. Социально-психологический климат на предприятии и состав используемых методов менеджмента в значительной степени зависят от присутствующего руководителю стиля руководства.

Под стилем руководства принято понимать виды и способы выполнения менеджером управленческих функций, которые находят выражение в отношениях с подчиненными. Понятие стиля руководства теснейшим образом связано с категорией лидерства в управлении, т.е. способности руководителя влиять на отдельные личности или группы людей, побуждая их к деятельности, направленной на достижение целей организации. Менеджмент в каждой из его функций предусматривает использование разнообразных специфических приемов и методов. Методы менеджмента – это система правил и процедур выполнения различных задач управления с целью выработки рациональных управленческих решений. В совокупности привычные для менеджера **способы и методы влияния** на подчиненных образуют соответствующий **стиль руководства**. В зависимости от предпочтения того или иного способа и их комбинации выделяют различные

стили руководства. Принципиальное значение при их систематизации имеют признаки целевой ориентации, объема и форм организации руководства. По признаку целевой ориентации можно выделить две категории стилей руководства коллективом: руководство, ориентированное на задачи, и руководство, ориентированное на сотрудников.

Основные понятия

Авторитет – высокая степень влияния человека на окружающих, признание другими людьми высокого профессионального и социального веса индивида. Авторитет зависит от занимаемой социальной роли и отношения людей к конкретному человеку.

Лидер – член группы или организации, который в критических ситуациях способен оказывать существенное влияние на поведение других лиц.

Статус – понятие, обозначающее положение человека в системе организационных и межличностных отношений и меру его влияния на других членов группы, организации.

Стиль руководства – совокупность привычных и устойчивых методов решения типовых управленческих задач, применяемых менеджером стабильно и постоянно.

6.1. Стили руководства

Стиль деятельности менеджера зависит от его управленческой подготовленности, личностных черт, особенностей управляемого объекта и характеристик подчиненных. В свою очередь, стиль руководства в значительной мере определяет авторитет менеджера и степень достижения им уровня реального лидерства в коллективе. Одновременно с полномочиями по управлению предприятием, фирмой менеджер приобретает авторитет, основанный на власти (авторитет власти), дающий ему официальную возможность влиять на подчиненных. Однако, как показывает практика менеджмента, этого явно недостаточно для эффективного управления. Менеджер должен позаботиться о приобретении авторитета, основанного на признании подчиненными его особых личностных качеств (интеллект, эрудиция, такт, уважительное отношение к работникам и т.п.), высокой управленческой и профессиональной квалификации, что вызывает у работников стремление к подражанию, следованию за ним (авторитет личности).

В теории и практике менеджмента широко известна трехмерная модель классификации стилей руководства, в основе которой лежит анализ поведенческих характеристик менеджера, эта классификация выделяет три стиля руководства (рис. 6.1).

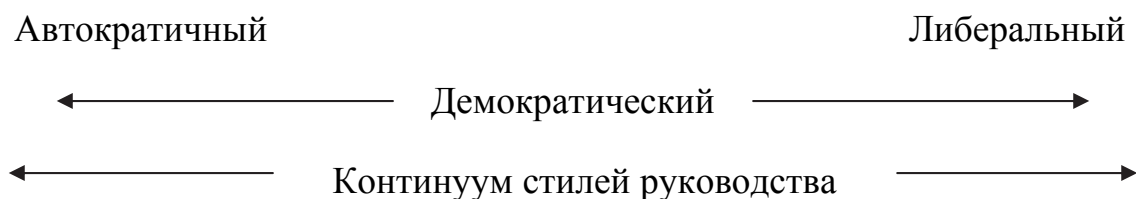


Рис. 6.1. Классификация стилей руководства

6.1.1. Авторитарный стиль руководства

Стиль, при котором руководитель решает, что и как делать. Авторитарный лидер в управлении авторитарен. Авторитарный руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям, и в случае необходимости без колебаний прибегает к этому. Авторитарно намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня своих подчиненных исходя из предположения, что это тот самый уровень, который они достигли.

Авторитарный руководитель действует исходя из предположения, что люди не любят труд, у них нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности. Подчиненные ищут в организации психологической защищенности. Поэтому, чтобы заставить людей трудиться, надо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

На основе таких исходных предположений, авторитар как можно больше централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободу в принятии решений. Авторитар плотно руководит всей работой и, чтобы обеспечить выполнение работы, может оказывать давление, как правило, угрожать. Такого типа руководители требуют неукоснительного соблюдения огромного количества правил, которые жестко регламентируют поведение сотрудника.

6.1.2. Демократический стиль руководства

Стиль, при котором решения принимаются после обсуждения с подчиненными. Руководитель, придерживающийся этого стиля руководства, считает, что труд – естественный процесс, поэтому люди примут на себя ответственность, будут активно использовать самоуправление и самоконтроль, стремиться к творчеству, что обеспечивает их самоутверждение в рамках организации. Отсюда следует ориентация менеджера на приобщение работников к участию в управлении, развитие их инициативы и самостоятельности, активное использование вознаграждения. Демократический руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня, высокой цели. Настоящий демократический руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным.

Организации, где доминирует демократический стиль, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненные принимают активное участие в принятии решений и пользуются широкой свободой при выполнении заданий. Довольно часто, объяснив цели организации, руководитель позволяет подчиненным определить свои собственные цели в соответствии с теми, которые он сформулировал. Вместо того чтобы осуществлять жесткий контроль за подчиненными в процессе их работы, руководитель обычно ждет, когда работа будет выполнена до конца, чтобы провести ее оценку, т.е. не «дергает» их.

Поскольку демократический лидер предполагает, что люди мотивированы потребностями более высокого уровня – он пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными. Он старается создать ситуацию, в которой люди до некоторой степени сами себя мотивируют, потому, что их работа, по природе своей, сама является вознаграждением. В высокой степени демократический руководитель способствует тому, чтобы подчиненные понимали, что им самостоятельно придется решать большую часть проблемы. Чтобы добиться этого, руководитель организует двустороннее общение и играет направляющую роль. Он старается приучить подчиненных вникать в проблемы организации, выдавать им адекватную информацию и искать и оценивать альтернативные решения.

6.1.3. Либеральный стиль руководства

Стиль, при котором члены группы работают самостоятельно, а вмешательство руководителя сведено к минимуму. Часто этот стиль руководства приобретает крайние формы – руководство строится на невмешательстве менеджера в работу персонала, низкой требовательности, что ведет к стихийности в управлении и отсутствию продуктивной системы влияния на подчиненных.

Для характеристики стиля руководства показательным фактором является также степень сосредоточенности менеджера на организации работы и на человеке. Ясно, что эти два параметра должны находить определенный баланс в реальном управленческом поведении. Стиль руководства определяется не только личностными качествами менеджера, но и особенностями различных управленческих ситуаций, в частности, сложностью решаемых задач, имеющимся временем и объемом должностных полномочий, сложившимися отношениями между руководителем и подчиненными, методами воздействия менеджером на подчиненных.

<p>В чистом виде полярные стили руководства встречаются крайне редко.</p>
--

6.2. Двумерная трактовка стилей руководства

Во многих случаях автократичный стиль руководства обеспечивает наивысшую производительность, однако придерживающийся этого стиля руководитель должен быть всегда на месте, чтобы работа не остановилась. Демократический стиль руководства оказался наиболее популярным и обеспечивал оптимальное соотношение качества и производительности. Несмотря на то, что либеральный стиль руководства получил низший рейтинг по обоим параметрам, он срабатывает там, где члены группы имели ясно поставленные цели и хорошо знали, как их достичь. Конечно, автократичный руководитель не может одновременно быть демократическим, но тем не менее, уделяя много внимания работе как таковой, он может проявлять большую заботу и о человеческих отношениях.

В чистом виде полярные стили руководства встречаются крайне редко. На практике степень участия сотрудников может меняться на различных стадиях проявления волевых решений при осуществлении производственных процессов.

Группа ученых в университете в Огайо разработала систему, согласно которой поведение руководителя классифицируется по двум параметрам: внимание к работе и внимание к людям. В подходе каждого менеджера к управлению в большей или меньшей степени будут проявляться **обе** эти составляющие.

Концепция подхода к эффективности руководства по двум критериям, разработанная в штате Огайо, была модифицирована и популяризована **Блейком и Мутоном**, которые построили управленческую решетку (схему), включавшую пять основных стилей руководства. Расположение двух фундаментальных составляющих по осям графика позволяет построить сетку, в которой очень просто представлены различные модели поведения руководителей, присущий им стиль управления. Предполагается возможность изменения сразу по двум направлениям – как в направлении высокого внимания к производству (оценка 9), так и в направлении высокого внимания к людям (тоже оценка 9). Возможен весь спектр степени отношения к людям и производству.

Прогрессивные формы руководства в менеджменте все более приобретают признаки демократического стиля, обеспечивающего значительный простор для инициативы каждого члена коллектива при принятии групповых решений.

6.3. Методы влияния менеджера на подчиненных

К числу основных методов влияния на подчиненных, имеющих в распоряжении менеджера, обычно относят принуждение; вознаграждение; обязывание, т.е. апелляция к должностным обязанностям подчиненного; личный пример руководителя; привлечение работников к участию в управлении; информирование и оценку; убеждение. Менеджеру необходимо дифференцировать свое влияние, выбирая метод, соответствующий личностным характеристикам подчиненного и конкретной управленческой ситуации. Методы менеджмента – это система правил и процедур выполнения различных задач управления с целью выработки рациональных управленческих решений.

Анализ практики управления персоналом позволяет выделить пять основных методов влияния руководителя на подчиненных.

6.3.1. Метод властного принуждения

Этот метод базируется на применении руководителем властных полномочий в отношении подчиненных, в том числе при наложении дисциплинарных взысканий. Метод принуждения необходим при воздействии на недобросовестных подчиненных, работников, нарушающих служебную дисциплину. Однако принуждение формирует страх перед возможным наказанием за совершение (даже неумышленно) ошибки и меняет мотивацию труда. У работников начинает развиваться мотивация избегания наказания, что может привести к потере инициативы в работе, излишнему формализму и боязни самостоятельного принятия решения. Поэтому стиль работы руководителя, основанный в основном на принуждении, вольно или невольно снижает производительность деятельности и качество труда подчиненных. Метод принуждения – не главный в системе методов воздействия на подчиненных, а поэтому должен применяться руководителем осторожно с обязательным учетом индивидуальных психологических характеристик работников.

6.3.2. Метод вознаграждения (поощрения)

Сущность данного метода заключается в положительном подкреплении поведения работника, основанном на объективной оценке достигнутых им результатов в деятельности. Применение вознаграждения, или поощрения, эффективно при соблюдении следующих правил: индивидуальный подход при выборе вознаграждения, соответствие стимула достигнутым успехам, гласность при объявлении поощрения, наращивание стимулов в связи с достижениями в работе, учет ожиданий работников при выборе вознаграждения.

Руководитель имеет возможность применять 12 способов вознаграждения:

1. Деньги (материальное вознаграждение).
2. Одобрение поведения и деятельности подчиненных.
3. Признание эффективности служебных действий.
4. Предоставление свободного времени.
5. Предоставление любимой работы.
6. Способствование профессионально-личностному росту.
7. Продвижение по служебной лестнице.
8. Предоставление самостоятельности в работе.
9. Учет личных интересов работников.
10. Достижение взаимопонимания.
11. Ценные подарки (призы).
12. Представление к правительственным наградам.

6.3.3. Метод примера

Этот метод основывается на позитивном влиянии профессионально-личностных качеств и способностей руководителя в отношении подчиненных. В этом случае часто наблюдается идентификация подчиненного с руководителем, осознанное или неосознанное подражание стилю деятельности и признание его авторитета как лидера. Авторитет руководителя, как показывают исследования, обладает определенными элементами внушающего воздействия и заставляет подчиненных неосознанно подражать манерам поведения своего непосредственного начальника. К числу харизматических характеристик личности руководителя относят: энергичность поведения руководителя и заражение своей энергией окружающих; внушительную солидную внешность; независимость характера; отличные риторические способности; достойную и уверенную манеру поведения; адекватное восприятие восхищения собой со стороны окружающих и др.

6.3.4. Метод влияния через участие подчиненных в управлении

Привлечение работников к участию в управлении, в том числе к подготовке вариантов и принятию решений, дает позитивный эффект. Меняется мотивация деятельности, растет управленческая подготовленность работников, они все чаще идентифицируют себя с организацией, в которой работают. Большое значение для привлечения подчиненных к участию в управлении играет система обоснованного и своевременного делегирования полномочий.

6.3.5. Метод убеждения

В предыдущем разделе была рассмотрена стратегия убеждения как одна из форм проявления властных полномочий. Здесь рассматривается убеждение как один из методов, приемов, которым пользуется менеджер.

Убеждение основано на логике и аргументации своей точки зрения руководителем. Начинается убеждение с попытки понять точку зрения подчиненного, его мотивацию поведения и позицию. При этом очень важно достигнуть доверительности в беседе с работником, найти точки согласия в позициях и всячески их развивать.

Способность влиять путем убеждения зависит от ряда факторов. Руководитель должен заслуживать доверия. Его аргументация должна учитывать интеллектуальный уровень слушателя. Она не должна быть слишком сложной, но и не должна быть упрощенной. Цель, которую ставит перед собой руководитель, не должна противоречить системе ценностей его слушателя. Влияние, основанное на убеждении, будет наиболее сильным, когда исполнитель очень высоко ценит ту потребность, к которой апеллирует руководитель.

Самая слабая сторона такого влияния – медленное воздействие и неопределенность. Чтобы убедить кого-либо в чем-либо, требуется, очевидно, больше времени и усилий, чем издать приказ, подкрепленный властью, основанной на принуждении или харизме.

Самое большое преимущество в использовании убеждения в организациях заключается в том, что выполнение работы человеком, на которого влияют, не нужно будет проверять, и он, по всей вероятности, постарается выполнить больше и лучше, чем минимальные требования, потому, что он считает, что эти действия помогут удовлетворить его личные потребности на многих уровнях. Человек, получивший приказ, подкрепленный принуждением, обычно выполняет его по минимуму.

Практика показывает, что неэффективность убеждения зависит от двух основных ошибок: отсутствия обратной связи с подчиненным и неумения его выслушать.

Эффективное слушание руководителем подчиненного, проявление симпатии и терпения в беседе с подчиненным являются хорошими предпосылками эффективности убеждения.

Рекомендуются 10 правил эффективного слушания:

1. Перестаньте говорить...
2. Помогите говорящему раскрепоститься...
3. Покажите говорящему, что Вы готовы слушать...
4. Устраните раздражающие моменты...
5. Сопереживайте говорящему...
6. Будьте терпеливы...

7. Сдерживайте свой характер...
8. Не допускайте споров или критики...
9. Задавайте вопросы...
10. Перестаньте говорить...

Прочитав очередное правило, на минуту прервитесь, вообразите разговор с конкретным человеком и представьте, как Вы пользуетесь только что прочитанным правилом.

Наблюдения показывают, что стиль руководства и успешность индивидуальных воздействий на подчиненного зависят от:

- выраженных мотивов и интересов руководителя на поведенческую работу с подчиненными;
- умения дозированного применения властных полномочий в зависимости от конкретных управленческих ситуаций и особенностей работников;
- умения экономить дисциплинарные санкции при одновременной опоре на мнение и воспитательные возможности коллектива;
- умения психологически целесообразно применять властные полномочия;
- умения обеспечить преемственность в применении властных полномочий по отношению к подчиненным и профессиональным группам со стороны всех руководителей предприятия;
- умения опираться в управлении персоналом на элементы самоорганизации и инициативы работников;
- наличия у руководителя установки брать на себя и обеспечивать психологическую защищенность подчиненных.

Правила предъявления требований к подчиненным

Практика управления персоналом позволяет сформулировать несколько правил предъявления требований руководителем к подчиненным:

1. **Реальность требований.** Требования должны предъявляться исходя из служебных обязанностей подчиненного, степени профессиональной подготовленности, опыта и т.п.
 2. **Своевременность требований.** Менеджер должен своевременно реагировать на признаки недисциплинированности работников.
 3. **Аргументированность требований.** Опираясь на это правило, руководитель должен добиваться понимания подчиненными содержания требований и внутреннего согласия с ними.
 4. **Справедливость требований.** Руководитель должен быть предельно внимательным к своим оценкам и обобщениям.
-

Резюме

1. Подход с позиции личных качеств к пониманию сути лидерства сделал попытку определить соотношение между наличием конкретных личных качеств и эффективностью руководства.

2. Руководителей можно поделить на тех, кто ориентирован на работу, и на тех, кто ориентирован на человека. Руководитель, ориентированный на работу, заботится о том, чтобы спроектировать задачу на максимальную производительность и разработать систему вознаграждений для стимулирования желания работать усерднее. Руководитель, ориентированный на человека, старается оказывать влияние путем улучшения человеческих отношений.

3. Трехмерная модель классификации стилей руководства – манеры поведения с подчиненными – представлена в виде континуума от автократичного до либерального стиля.

4. В высшей степени авторитарный, или автократичный, руководитель навязывает свою волю подчиненным путем принуждения, вознаграждения или ссылки на традицию. Предположения автократа не принимают во внимание способностей исполнителей. Руководитель демократичный, позволяющий подчиненным участвовать в принятии решений, предпочитает оказывать влияние с помощью убеждения, разумной веры или харизмы. Он избегает навязывать свою волю подчиненным. Либеральный руководитель дает подчиненным практически полную свободу.

5. Группа в Университете штата Огайо разработала двумерную модель поведения руководителя. Исследователи классифицировали руководителей по уровню внимания к подчиненным и работе, считая, что самое эффективное – это сочетать оба аспекта. На основе этой концепции Блейк и Мутон разработали так называемую «управленческую решетку». Самым эффективным руководителем будет тот, в чьем стиле проявляется большая забота о людях и не меньшая – о производительности.

6. Стиль руководства и успешность индивидуальных воздействий на подчиненного зависят не только от поведения руководителя и его личных качеств, имеются и другие факторы, влияющие на эффективность его деятельности. Утвердилось мнение, что эффективность руководителя имеет ситуационный характер.

7. Практика управления персоналом позволяет выделить пять основных методов влияния руководителя на подчиненных – метод властного принуждения, метод вознаграждения, метод примера, метод влияния через участие подчиненных в управлении, метод убеждения.

8. Многочисленные исследования подтвердили, что автократичное руководство обеспечивало более высокую продуктивность, но более низкую степень удовлетворенности, чем демократическое.

9. Высокая степень удовлетворенности работой, как правило, снижает текучесть кадров, прогулы и производственные травмы. Все это приводит к повышению производительности труда и качества продукции или услуги.

10. Лидерство, как и управление, является в некоторой степени искусством.

Вопросы для самопроверки

1. Сравните автократичный, демократический, либеральный, ориентированный на работу и ориентированный на человека стили руководства.

2. Покажите на примере, почему демократический, ориентированный на человека стиль руководства не всегда оказывается эффективным.

3. Какое воздействие на стиль руководства имеет изменчивость внешней среды организации? Приведите примеры.

4. Каково, по Вашему мнению, основное соотношение между стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью.

5. Какие факторы должен учитывать менеджер, применяющий убеждение как метод влияния на подчиненных?

6. Какой из способов вознаграждения наиболее приемлем для Вас?

7. Какой стиль руководства обеспечивает простор для инициативы каждого члена коллектива при принятии групповых решений?

8. По каким двум параметрам классифицируется поведение руководителя?

9. Как Вы понимаете выражение – требования должны быть своевременными?

10. Что такое авторитет?

7. КОНТРОЛЬ И РЕГУЛИРОВАНИЕ

Распространенное заблуждение начинающего менеджера заключается в уверенности, что принятое им решение будет автоматически выполнено без особых усилий с его стороны. Следует отметить, что без организационной работы, регулирования и контроля действий работников управленческое решение останется прекрасным памятником движению мысли менеджера и ничего не изменит в деятельности предприятия, фирмы. Эффективно работающие менеджеры уже на стадии выработки решения имеют соответствующий организаторский замысел: кто из подчиненных будет его реализовывать, насколько оно соответствует их квалификации, имеются ли средства для его выполнения и т.п.

Процесс контроля состоит из: установки стандартов, норм, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в

том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Принятое управленческое решение, прежде всего, расчленяется на отдельные фрагменты, определяющие содержание заданий конкретным подчиненным и структурным подразделениям предприятия. Затем следует очень ответственный этап в деятельности менеджера, а именно: доведение задания до подчиненных или инструктирование. На этом этапе деятельности менеджер должен решить ряд задач:

1. **Кто?** (кто будет исполнять решение, насколько выбор конкретного работника обоснован, по силам ли ему задача и т.п.).

2. **Что?** (что из себя будет представлять детально задание работнику или группе работников).

3. **Почему?** (почему именно эти люди будут выполнять решение, показать им его значимость, вызвать интерес к нему и соответствующие мотивы).

4. **Когда?** (когда, в какой срок должно быть выполнено задание, и с каким результатом).

5. **Как, каким образом?** (как должны работать подчиненные над исполнением решения, какие использовать способы и методы работы, кто и кому оказывает поддержку).

6. **Где?** (где должен работник выполнять задание – в рамках своего предприятия или в контакте с представителями других фирм и организаций, в чем должно заключаться взаимодействие с ними).

У работника должен быть сформирован образ будущей исполнительской деятельности. Этот образ обязан обладать такими чертами, как полнота, точность, прочность, гибкость и индивидуальность применительно к конкретным действиям конкретного работника.

7.1. Контроль – функция менеджера

Контроль в деятельности менеджера ориентирован, во-первых, на анализ процесса работы подчиненных над выполнением поручений и заданий (контроль процесса деятельности), а в более широком плане – характера исполнения ими должностных обязанностей. Во-вторых, менеджер осуществляет контроль полученных результатов деятельности подчиненных (контроль результатов деятельности).

Перед контролем обычно ставятся следующие **цели**:

– своевременно и полно вскрыть промахи, ошибки и недостатки в работе подчиненных лиц и структурных подразделений;

– наметить пути устранения недостатков и посредством инструктирования, показа, личного примера и обучения работников оказать им реальную помощь;

– показать возможности прогрессивных методов для совершенствования деятельности и системы управления.

Контроль в управленческой деятельности выполняет ряд задач (рис. 7.1).

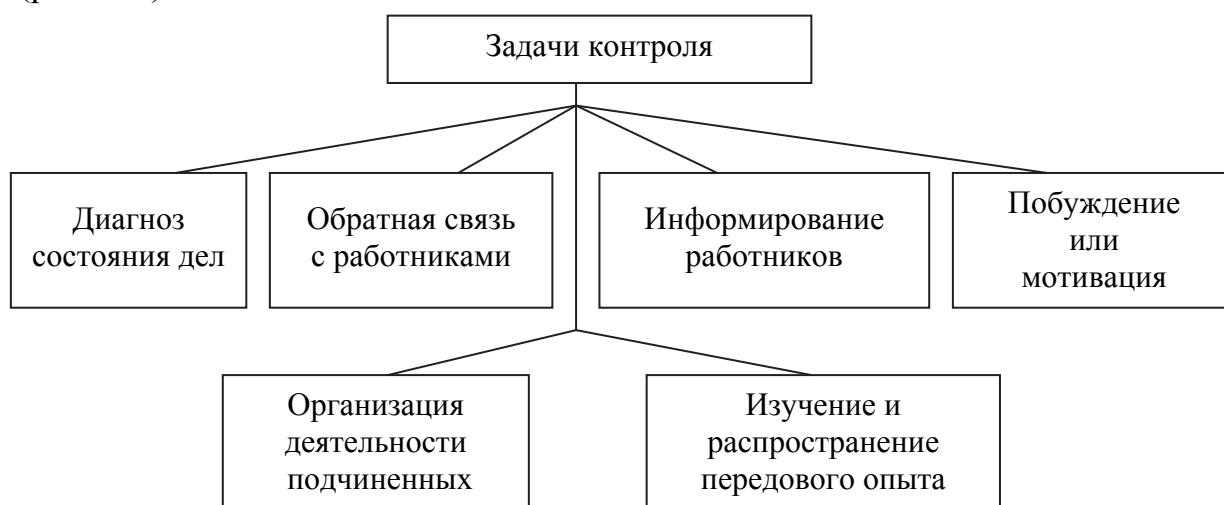


Рис. 7.1. Основные задачи контроля в деятельности менеджера

С точки зрения требований, диктуемых необходимостью совершенствования управления, контроль должен быть целеустремленным, полным, систематичным, упреждающим, объективным, компетентным, деловым и доброжелательным.

Основные понятия
<p>Контроль – одна из функций управления, сущность которой состоит в установлении отклонений реальных параметров управленческой системы и профессиональной деятельности от нормативов, служащих критериями их оценки. Контроль должен быть ориентирован на выявление, предупреждение отклонений и недостатков, а также ориентирован на оперативное их устранение. Различают следующие виды контроля: общий (системы в целом) и функциональный (отдельной функции, отдельного участка); предварительный, промежуточный и финальный; плановый и внезапный; внутренний (силами своего предприятия) и внешний (привлечение специалистов со стороны).</p> <p>Регулирование – деятельность менеджера по разделению обязанностей, прав и ответственности между работниками, распределению поручений и заданий, оказанию помощи в профессиональном развитии подчиненных и их должностном росте.</p>

Следует помнить, что конечная цель контроля состоит не в том, чтобы собрать информацию, установить стандарты и выявить проблемы, а в том, чтобы решить задачи, стоящие перед организацией.

7.2. Характеристики контроля

Поведение людей, естественно, не единственный фактор, определяющий эффективность контроля. Для того чтобы контроль мог выполнить свою истинную задачу, т.е. обеспечить достижение целей организации, он должен обладать несколькими важными свойствами.

Для того чтобы быть эффективным, контроль должен иметь стратегический характер, т.е. отражать общие приоритеты организации и поддерживать их. Относительная сложность оценки какого-либо вида деятельности в количественном виде или измерения ее результативности по принципу затраты – эффект никогда не должна служить критерием для решения – нужно ли вводить механизм контроля.

Контроль эффективен, если менеджер учитывает ряд условий:

- **во-первых**, менеджеру важно самому сформулировать у себя правильное отношение к контролю, понимая его сущность, не с позиции лояльности, изобличать и критиковать, а с позиции конструктивной работы по устранению выявленных недостатков;

- **во-вторых**, необходимо постоянно думать о создании благоприятных предпосылок для контроля при реализации других функций управления (например, при доведении задания устанавливается срок его исполнения);

- **в-третьих**, контроль эффективен, если существует продуманная система контрольной деятельности всех руководителей предприятия, фирмы. К контролю привлекаются квалифицированные специалисты, сочетается плановый и внезапный контроль и т.п.;

- **в-четвертых**, важным условием является правильный выбор менеджером объектов, «точек» приложения контроля и применение эффективных методов и приемов его осуществления.

Одна из проблем, которая стоит перед менеджером, состоит в том, чтобы установить реалистические нормы, которые бы стимулировали людей к их выполнению.

В идеале нормы должны быть:

- **значимыми**, т.е. существенными для достижения важных целей;
- **ясными**, т.е. у исполнителя не должно быть сомнений относительно того, чего от него ждут. При разработке мер контроля важно принять во внимание мотивацию. Четкий и ясный стандарт создает мотивацию уже тем, что точно говорит работникам, чего от них ждет организация;

- **корректируемыми**, т.е. допускается возможность снижения норм, если исполнители, несмотря на хорошую работу, не справляются с ними;

- **честными**, т.е. выполнение норм или приближение к ним не ведет автоматически к их повышению.

Для того чтобы быть эффективным, контроль должен **соответствовать контролируемому виду деятельности**. Он должен измерять и оценивать то, что действительно важно. Контроль, как и планы, должен быть достаточно **гибким** и приспосабливаться к происходящим изменениям. Важно, чтобы контроль был **своевременным**. Своевременность контроля заключается не в исключительно высокой скорости или частоте его проведения, а во временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует контролируемому объекту (явлению). Значение оптимального временного интервала определяется с учетом временных рамок основного плана, скорости изменений и распространения полученных результатов. Важнейшей целью контроля является устранение отклонений прежде, чем они примут серьезные размеры.

Система контроля – это система, которая дает нужную информацию нужным людям до того, как разразится кризис.

Контроль должен быть **экономичным**. Как правило, наиболее эффективный контроль – это простейший контроль, с точки зрения тех целей, для которых он предназначен. Существует много примеров организаций, затрачивающих большие средства на разработку эффективных методов контроля, которые никогда не применялись из-за своей сложности. Персонал просто не справлялся с обработкой информации. Если суммарные затраты на систему контроля превосходят создаваемые им преимущества, организации лучше не использовать эту систему контроля.

7.3. Рекомендации по проведению контроля

Ниже сформулированы несколько рекомендаций для менеджеров, которые стремятся повысить эффективность контроля и избежать непреднамеренного негативного воздействия контроля на поведение сотрудников.

Эти рекомендации таковы:

1. Устанавливайте осмысленные стандарты (нормы), воспринимаемые сотрудниками. Люди должны чувствовать, что стандарты, используемые для оценки их деятельности, действительно достаточно полно и объективно отражают работу. Кроме того, они должны понимать, чем и как они помогают своей организации в достижении ее интегральных целей. Если же сотрудники видят, что установленные стандарты контроля не полны и не объективны, то они могут игнорировать их и сознательно нарушать или же будут испытывать усталость и разочарование. Менеджеры должны также стремиться к тому, чтобы установленные ими стандарты были бы искренне восприняты и одобрены теми людьми, чью деятельность они будут определять. Для повышения приемлемости стандартов необходимо, чтобы работники сами принимали участие в их разработке. Как бы

то ни было, лучшие нормы – те, которые позволяют исполнителю легко видеть последствия своей хорошей или, наоборот, плохой работы.

2. Устанавливайте двустороннее общение. Если у подчиненного возникают какие-либо проблемы с системой контроля, то у него должна быть возможность открыто обсудить их, не опасаясь, что руководство обидится на это. Профессор Ньюмен считает, что любой руководитель, осуществляющий контроль в организации, – от президента до бригадира – должен откровенно обсудить со своими подчиненными, какие значения ожидаемых результатов будут применяться в качестве стандартов в каждой области контроля. Подобное общение должно увеличивать вероятность того, что работники точно поймут истинную цель контроля и помогут установить скрытые упущения в системе контроля, неочевидные для ее создателей из высшего руководства фирмы.

3. Избегайте чрезмерного контроля. Руководство не должно перегружать своих подчиненных многочисленными формами контроля, иначе это будет поглощать все их внимание и приведет к полному беспорядку и краху. Основной вопрос, который надо задавать при введении того или иного типа контроля, следующий:

«Необходимо ли это для того, чтобы предотвратить или предупредить значительные отклонения от желаемых результатов?» Кроме того, контролеры-руководители не должны проверять работу чаще и тщательнее, чем это необходимо. Иначе, по понятным причинам, это может просто раздражать.

4. Устанавливайте жесткие, но достижимые стандарты. При разработке мер контроля важно принять во внимание мотивацию. Четкий и ясный стандарт часто создает мотивацию уже тем, что точно говорит работникам, чего же ждет от них организация. Однако согласно мотивационной теории ожидания, можно мотивировать людей на работу для достижения только тех целей, которые они склонны считать реальными. Таким образом, если стандарт воспринимается как нереальный или несправедливо высокий, то он может разрушить мотивы работников. Аналогично, если стандарт установлен на столь низком уровне, что достичь его не составляет никакого труда, это обстоятельство может оказывать демотивирующее воздействие на людей с высоким уровнем потребностей в достижении высоких результатов. Хороший менеджер чувствует разницу в потребностях и возможностях подчиненных и устанавливает стандарты с учетом этих различий.

5. Вознаграждайте за превышение стандарта. Если руководство организации хочет, чтобы сотрудники были мотивированы на полную самоотдачу в интересах организации, оно должно справедливо вознаграждать их за превышение установленных стандартов результативности. Согласно теории ожидания, существует четкая взаимосвязь между результа-

тивностью и вознаграждением. Если работники не ощущают такой связи или чувствуют, что вознаграждение несправедливо, то их производительность в будущем может упасть.

7.4. Мониторинг результатов контроля

Измерение результатов исполнения и сравнение их с установленными нормами – существенные элементы контроля. Просто установить нормы, а затем не следить за их выполнением – значит лишиться себя всех выгод от определения норм. Менеджер должен быть уверен, что нормы, за выполнением которых он следит, действительно стимулируют исполнителей в достижении общих целей.

Наиболее широко используются следующие средства мониторинга и измерения производительности:

- наблюдение и личное участие;
- опросы и обсуждения. Проводя опросы и обсуждения на совещаниях или во время обхода рабочих мест, менеджер получает более полную картину происходящего;
- текущая статистика. Текущая статистика позволяет выявить тенденции, которые иначе выявить невозможно;
- собственная статистика. Собственная статистика позволяет получить информацию быстрее, чем текущая статистика;
- отчеты и доклады. Имеется в виду регулярная отчетность. Регулярная отчетность является полезным дисциплинарным фактором, но слишком много зависит от качества отчетов.

У менеджера имеется множество возможностей разработать собственные средства, приемы мониторинга.

И для планирования, и для контроля необходима своевременная, конкретная, точная информация, эффективная по отношению к затратам на ее получение.

Информация, которая необходима для осуществления контроля и мониторинга, должна отвечать следующим требованиям:

- данные должны быть представлены в наглядной форме, облегчающей проверку выполнения установленных норм;
- информация, необходимая для проведения контроля, должна посылаться тем людям, которые полномочны осуществлять контроль;
- если менеджер получает отчеты из нескольких источников, то в каждом отчете должны освещаться только те действия, которые выполнялись за отчетный период;
- информация должна соответствовать уровню, на котором осуществляется контроль.

Информация для целей оперативного контроля, которая касается повседневной деятельности, должна быть очень точной, узкой и самой последней. Кроме того, информация всегда должна быть наглядной. Идея, лежащая в основе желания сделать процесс контроля наглядным, состоит не в том, чтобы зафиксировать ошибки или мошенничество, а в том, чтобы предотвратить их. Менеджеры надеются, что сотрудники, зная о том, что контроль существует и действует эффективно, будут сознательно стараться избегать ошибок, сомнительных сделок и т.п.

Мониторинг и контроль за исполнением – процесс, требующий гибкости, и менеджер должен научиться определять, когда и как следует вносить поправки, чтобы разработанный план принес удовлетворяющие его результаты. Контур управления – это лишь схема управленческого контроля, и не кто иной, как менеджер должен наполнить ее конкретным содержанием. В частности, именно менеджер должен установить нормы исполнения, призванные придать смысл работе подчиненных ему людей.

Менеджеру недостаточно измерять результаты исполнения и сравнивать их с нормами в рамках процесса контроля. Необходимо предоставить людям возможность самим контролировать свою работу.

Управленческий контроль и установленные нормы являются важнейшим инструментом, позволяющим менеджеру объективно оценить свою работу и работу своих подчиненных.

Система контроля, которая не позволяет устранить серьезные отклонения прежде, чем они перерастут в крупные проблемы, бессмысленна. В идеале стадия измерения должна показывать масштаб отклонения от стандарта и точно указать его причину.

Резюме

1. Контроль как функция управления – это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными.

2. Без мониторинга и контроля усилия, затраченные на планирование, окажутся в значительной степени потраченными впустую, поскольку менеджер не сможет узнать, достигнуты ли поставленные цели.

3. Система контроля помогает менеджеру достигнуть наилучших результатов при имеющихся финансах, оборудовании и кадрах.

4. Контроль – это средство, с помощью которого рабочая группа – отдел или организация в целом – может быть мотивирована на достижение общих целей.

5. Первый этап процесса контроля – это установка норм, стандартов, т.е. конкретных, поддающихся измерению целей, имеющих временные границы.

6. После того как нормы установлены, сужается пространство для споров и конфликтов. Мониторинг позволяет осуществлять своевременные корректирующие действия.

7. Нормы должны быть: конкретными, измеримыми, достижимыми, согласованными по времени, ясными, справедливыми, корректируемыми и честными.

Эффективный контроль способствует формированию команды, сплоченной взаимным доверием и общими целями.

8. Измерение текущих результатов и сравнение их с нормами создает основы для прогнозирования и планирования.

9. Постоянный контроль за работой подчиненных позволяет оценить их с точки зрения служебного продвижения, перемещения и обучения.

10. Эффективная система контроля позволяет подчиненным оценивать и улучшать свою работу. Это способствует большей самоотдаче и усилению удовлетворенности от работы.

11. Контроль является эффективным, если он имеет стратегический характер, нацелен на достижение конкретных результатов, своевременен, гибок, прост и экономичен.

12. Существует несколько способов сбора данных:

- наблюдение и личное участие;
- опросы и обсуждения;
- текущая статистика;
- собственная статистика;
- отчетность – регулярная и в исключительных случаях.

Вопросы для самопроверки

1. Какова роль контроля в управлении?
 2. Каковы цели контроля?
 3. Каковы задачи контроля?
 4. На какие этапы распадается процесс контроля?
 5. В чем состоит взаимосвязь между планированием и контролем?
 6. Какие признаки характеризуют эффективный контроль?
 7. Какие требования предъявляются к нормам, которые устанавливаются для контроля?
 8. В каких случаях целесообразен пересмотр установленных норм?
 9. Какой способ сбора данных, на Ваш взгляд, наиболее эффективен?
 10. Как, на Ваш взгляд, влияет система эффективного контроля на мотивацию персонала?
-

8. ТЕХНИКА ЛИЧНОЙ РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРА

8.1. Профессиональные и психологические требования к личности менеджера

Множество функций и задач, которые стоят перед менеджером, предъявляют серьезные требования к его личностным и профессиональным качествам, готовности к управленческой деятельности.

Руководитель представляет собой ответственное лицо, которое планирует, организует, управляет, решает и контролирует всю деятельность подчиненных. Благоприятными характеристиками руководителя являются высокая компетентность в специальных профессиональных вопросах, умеренная агрессивность, настойчивость, твердость, конфиденциальность. Руководитель должен обладать способностью к твердому мышлению, умением руководить, умением общаться с людьми, подчиненными, вышестоящими начальниками.

Если обратиться к современному представлению о функциональном подходе к управлению А. Файоля, то можно выделить следующие функции: планирование, принятие управленческих решений, организацию, укомплектование штата, эффективную коммуникацию, стимулирование, руководство и контроль. Реализация управленческих функций ежедневно требует от менеджера проведения множества конкретных мероприятий и действий: совещаний, работы с документами, приема посетителей и т.д. Часто эти действия называют эмпирическими единицами деятельности. Эти единицы деятельности менеджера отличаются друг от друга по предмету, целям, мотивам, действиям и результатам.

Реализация менеджером каждой из управленческих функций происходит посредством проведения конкретных мероприятий, каждое из которых базируется на познавательной деятельности, принятии конкретных решений и организации их исполнения. Содержание, т.е. предметно-объективное исполнение этих видов деятельности, будет различным при реализации разных функций управления.

Профессиональный потенциал менеджера обеспечивает эффективность его деятельности и реализацию управленческих функций. Структурно такой потенциал образуется из управленческой подготовленности, морально-психологических, познавательных, интеллектуальных, коммуникативных качеств.

К профессиональным качествам менеджера относятся:

1. **Индивидуальная управленческая концепция.** Индивидуальная управленческая концепция менеджера представляет собой субъективное личностное видение системы основных управленческих проблем, способов воздействия на подчиненных, трудностей в организации их взаимодейст-

вия и личного труда. Индивидуальная управленческая концепция в ее сформулированном виде раскрывает личностный смысл деятельности менеджера, оказывает влияние на мотивацию управленческого труда, постановку конкретных профессиональных и жизненных целей.

2. Управленческая подготовленность. В структуру управленческой подготовленности входят знания, умения и навыки, позволяющие менеджеру эффективно решать разнообразные управленческие задачи. Важным элементом управленческой подготовленности является профессионально-психологическая подготовленность, направленная на совершенствование работы с персоналом организации, эффективную совместную работу с подчиненными, бесконфликтное воздействие на их поведение и обеспечение формирования менеджером благоприятного климата в организации.

3. Морально-психологические качества. Эти качества отражают нравственные обязательства и этические нормы поведения менеджера. Речь идет о должном и необходимом поведении с точки зрения нравственности, управленческой этики, конкретных норм морали, гуманного отношения к другому человеку. Нравственную основу поведения менеджера составляют следующие морально-психологические качества: профессиональная честь; справедливость; принципиальность; порядочность; сочувствие и сопереживание; установка на соблюдение законности и дисциплины и др.

4. Управленческие способности. К числу основных управленческих способностей относятся организаторские и педагогические способности менеджера. Организаторские способности включают в себя умение познавать самого себя, познавать людей по неполным данным; устанавливать и поддерживать психологический контакт с окружающими людьми; изучать людей в их повседневной деятельности; оказывать на людей управляющее воздействие; пользоваться властными полномочиями и др. К педагогическим способностям обычно относят: педагогический такт; психологическую наблюдательность; интерес к работе с людьми; умение проектировать личность подчиненного и видеть перспективы его развития; умение объективно оценивать уровень образованности и воспитанности подчиненных; умение мастерски владеть речью и др.

5. Эмоционально-волевые качества. Работа менеджера часто связана со стрессами и отрицательными эмоциональными переживаниями. В числе стресс-факторов, связанных с деятельностью менеджера, часто называют большую загруженность работой и отсутствие свободного времени; сложности, связанные с вхождением в должность управляющего; повышенную ответственность за принимаемые решения; ощущение менеджером несоответствия между тем, что должен, что хотел бы и что реально делает; необходимость часто идти на компромиссы во имя сохранения должностной карьеры; недостаток обратной информации об эффективно-

сти своей деятельности; неудовлетворительные отношения с руководителями и подчиненными и др. Менеджеру следует обращать внимание на развитие у себя таких эмоционально-волевых качеств, как решительность, настойчивость, самообладание, эмоциональная уравновешенность, выдержка, выносливость, осмотрительность, хладнокровие, уверенность в своих силах и др.

6. Познавательные и интеллектуальные качества. Известно, что хорошо развитые качества восприятия и внимания позволяют менеджеру получить объективную информацию о специфике функционирования организации, особенностях личности сотрудника и конкретного профессионального коллектива. Профессиональная память менеджера на лица, внешность человека, числа (даты рождения, например), имя, отчество позволяют эффективно общаться с подчиненными, формирует у них благоприятное отношение к менеджеру. Продуктивное мышление менеджера характеризуется такими качествами, как гибкость, сообразительность, критичность, прагматичность и др.

7. Коммуникативные качества. Многочисленные исследования показали, что существуют коммуникативные качества, **способствующие эффективности делового взаимодействия**: это организованность, уверенность в себе, независимость, скромность, установка на сотрудничество, готовность к помощи, сочувствие, обязательность, владение техникой общения, чуткость, отзывчивость, искренность в общении, активность в совместной деятельности, последовательность, тактичность.

Затрудняют деловое взаимодействие: скептицизм, застенчивость, покорность, переоценка своих возможностей, агрессивность, стремление к доминированию, самодовольство, обособленность, вспыльчивость, обидчивость, недоверчивость, подозрительность, робость, грубость, снисходительность, замкнутость, скрытность.

Рекомендации

Хороший руководитель НЕ:

- паникует;
 - обвиняет людей;
 - оскорбляет персонал;
 - проявляет агрессивность;
 - боится перемен;
 - путает действия с мыслями;
 - прекращает учиться;
 - говорит больше, чем слушает;
 - волнуется;
 - делает убогих заключений.
-

8.2. Индивидуальная работа менеджера с подчиненными

Индивидуальный подход к каждому из сотрудников предполагает высокую психолого-педагогическую подготовленность менеджера, его умение дифференцировать управленческие воздействия на подчиненных.

Наблюдения показывают, что успешная индивидуальная работа, в частности, зависит от: выраженных мотивов повседневной работы с подчиненными; умения применять властные полномочия в зависимости от конкретной управленческой ситуации и особенностей работников; умения чаще использовать воспитательные возможности профессионального коллектива, как можно реже прибегая к дисциплинарным санкциям; умения опираться в управлении на элементы самоорганизации и инициативы сотрудников и функциональных групп; наличия у менеджера установки брать ответственность на себя и обеспечивать психологическую защищенность подчиненных.

Индивидуальный подход менеджера должен присутствовать при реализации любой функции управления. Отношения между менеджером и подчиненными «пронизывают по вертикали» всю систему управления, создают предпосылки для удовлетворенности трудом, социально-психологическим климатом. Реальные отношения отражают такт менеджера, стиль его работы с подчиненными, а также личностные особенности подчиненных, которые следует учитывать в процессе деловых контактов. Так, практика и наблюдения показывают, что подчинение, во-первых, зависит от степени профессиональной подготовленности сотрудника, понимания им сущности требований, предъявляемых к нему менеджером. Во-вторых, – от отношения работников к менеджеру, персонифицирующему властные полномочия, его авторитета у них как специалиста, профессионала и руководителя. В-третьих, – от умения сотрудника подчиняться, что является следствием таких его качеств, как дисциплинированность, исполнительность, служебная воспитанность и культура работы.

Индивидуализация управленческого воздействия должна строиться на согласовании образов менеджера и подчиненного друг о друге, что ведет к адекватным взаимным ожиданиям. Индивидуализация предполагает наличие у менеджера надежной информации о личности подчиненного, преодоление ошибок в восприятии, стереотипов и предвзятого отношения к отдельным сотрудникам. Менеджер должен заботиться о том, чтобы его действия и поступки правильно понимались и оценивались подчиненными. Работников следует информировать о важнейших управленческих решениях, особенно по кадровым вопросам и мотивам их принятия, о применении мер стимулирования и поощрения и т.п. Особое значение такая информация имеет для сотрудников, недавно прибывших в организацию, а также для подчиненных, проявляющих скептицизм и критику в отношении действий управленческого звена.

Индивидуальный подход к каждому сотруднику невозможен, если в отношениях «менеджер – подчиненный» присутствуют факторы, осложняющие взаимодействие. К ним можно отнести:

- отсутствие у менеджера дифференцированного, индивидуального подхода к оценке деятельности подчиненных, тенденцию воспринимать их действия на основе некоторых общих шаблонов и стереотипов, не проявлять в управлении личностного подхода к подчиненному;

- невнимательность менеджера к подчиненному, неумение понять психическое состояние сотрудника, отсутствие сопереживания и сочувствия;

- грубость и хамство менеджера, отсутствие управленческого такта;

- отсутствие у менеджера заинтересованности в успешной деятельности коллектива;

- отсутствие у подчиненного заинтересованности в успешном выполнении своих должностных обязанностей;

- недостаточный уровень профессиональной подготовленности подчиненного при наличии у него завышенной самооценки своих возможностей.

Эффективность решения профессиональных задач зависит от того, насколько каждый сотрудник соответствует своей должности, что включает:

- усвоение функций, обязанностей, ответственности, предусмотренных соответствующими нормативными актами;

- мотивацию труда по должности;

- профессиональную подготовленность к работе по данной должности.

Профессионально-должностная позиция сотрудника зависит от психологических факторов восприятия и понимания функций, обязанностей и ответственности; ценностей и мотивов поведения; стремления к проявлению творчества и инициативы.

Менеджеру необходимо учитывать, что в определенной мере знание должности формируется до прихода на работу стихийно: по отзывам других лиц, из газет, журналов, по каналам массовых коммуникаций, в период обучения. Помощь в правильном понимании должности, ее функций, полномочий оказывает документально оформленные и хорошо разработанные должностные инструкции. Большой объем документов, недостаточно конкретизированных по функциям, нечетко определенных объем ответственности и критерии оценки труда затрудняют понимание. Менеджеры редко проверяют знания сотрудниками (особенно молодыми) своих должностных обязанностей.

Менеджеру следует учитывать, что, во-первых, перечень функций должен быть полным, охватывать весь цикл деятельности. Во-вторых, необходимо установить объем полномочий каждого сотрудника. Это формирует у него уверенность в своих силах, дает ему реальные средства для достижения целей. В-третьих, должны указываться организационные и функциональные связи, потоки поступления информации. В результате у

работников формируется четкая ориентация в круге лиц, с которыми следует поддерживать обязательные отношения. В-четвертых, определяется объем ответственности за невыполнение или некачественное выполнение, а также стимулы за добросовестный труд. В-пятых, важно четко указать тот результат деятельности, который должен быть достигнут, критерии оценки результата деятельности.

Индивидуальный подход менеджера выражается также в следовании принципа развития работника в процессе исполнения поручений. Правило развития на верхней границе возможностей обуславливает необходимость подбора исполнителей с учетом не только их соответствия требованиям предстоящего задания, но и влияния трудности задания на развитие и профессиональный рост работника.

Возможны три случая:

1. Задание по трудности превышает возможности подчиненного. В этом случае нет смысла поручать его этому исполнителю, т.к. оно все равно не будет выполнено или будет выполнено некачественно.

2. Задание явно ниже сил и возможностей подчиненного. Работник может отнестись к нему равнодушно и даже воспринять его как унижающее, считая, что менеджер пренебрегает его способностями. Такие задания задерживают профессиональный рост сотрудников и не приносят удовлетворения работой.

3. Задание совпадает с верхней границей возможностей исполнителя, оно ему посильно на высоком уровне трудностей. Этот верхний уровень квалификационных возможностей подчиненных требует от них проявления творчества и инициативы, способствует их развитию, росту удовлетворенности работой.

Поручая задание, менеджер должен вызвать у подчиненного интерес к нему, стремление понять его суть. При этом учитывается подготовленность подчиненного, опыт его работы, интеллектуальные качества, мотивы и интересы. Одним из приемов, позволяющим акцентировать внимание подчиненного на значимости задания и профессиональном доверии к нему, является обращение менеджера к подчиненному со словами: «То, что я скажу, очень важно», «Прошу обратить особое внимание...», «Надеюсь на Ваши знания...» и т.п.

Индивидуальный подход обеспечивает образ предстоящей исполнительской деятельности, имеющей такие характеристики, как полнота, точность, гибкость, образность, осмысленность, согласованность. Полнота образа исполнительской деятельности отражает отношения личности исполнителя с предстоящей реальной деятельностью. Точность образа выражает степень представленности в сознании исполнителя основных аспектов будущей деятельности, главных задач и способов их достижения. Гибкость образа отражает сформированное у исполнителя понимание «жесткости» и

«свободы» в поведении, возможностей для проявления самостоятельности и творчества. Образность и осмысленность означает не просто запоминание, но и понимание, почему нужно действовать так, а не по-другому. Согласованность отражает степень совпадения представлений участников предстоящей работы.

Рекомендации

Шесть способов, как развить навыки слушать подчиненного или просто другого собеседника:

1. **Учитесь мысленно сосредотачиваться**, практикуйте упражнения типа «Сколько будет два плюс три минус пять плюс четыре, помноженное на два».

2. **Устройте себе радио- или телеэкзамен**, прослушайте вместе с кем-нибудь передачу и проверьте, сколько положений, высказанных в этой передаче, Вы оба запомнили. Попытайтесь найти общую точку зрения на главную идею, содержащуюся в основных выводах передачи.

3. **Отключайтесь от того, что отвлекает Ваше внимание**, не пытайтесь слушать и одновременно делать еще два или три дела.

4. **Учитесь понимать точки зрения противоположные Вашей**, следите за своим подсознательным стремлением перестать слушать и придумать «достойный» ответ. Вместо этого готовьте вопрос, относящийся к словам Вашего собеседника, он просто должен дать ему понять, что Вы начинаете вникать в смысл сказанного.

5. **Повторяйте про себя распоряжения и указания**. Если Вы не можете этого сделать, Вы, без сомнения, не сможете ни точно запомнить их, ни правильно выполнить.

6. **Помогайте слушать другим**. Учитесь слушать внимательно – обращение должно произноситься только один раз, откликайтесь на слова собеседника с первого раза.

Эти навыки менеджера требуют постоянного упражнения и совершенствования.

8.3. Управление временем

Профессия менеджера предъявляет высокие требования к знаниям, умениям и навыкам в области организации личного труда. Вряд ли можно ожидать успехов в управленческой деятельности от человека, который не может рационально распределять рабочее время, эффективно спланировать свой труд, не умеет обращаться с деловыми бумагами и документами, не знает, как пользоваться оргтехникой, компьютером и т.д.

Работа занимает время, отпущенное на нее. Всем известна поговорка: «Чем больше времени, тем больше дел». Внимательное наблюдение за работой менеджера позволяет согласиться с законом С. Н. Паркинсона о том, что для бесполезной траты времени границ практически нет. Нехватка времени не позволяет успешно справиться с возложенными обязанностями, приводит к перенапряженности в процессе работы. Слова «у нас нет времени», часто повторяемые некоторыми менеджерами, являются ярким показателем недостаточного умения управления своим рабочим временем и недостаточно эффективной организацией труда. Исследования показывают, что в связи с неумением правильно распределять время полезная занятость менеджеров не превышает 70 – 80 %.

Неудовлетворенность нехваткой времени должна заставить менеджера периодически проводить анализ его использования. Одним из простейших методов является самофотография рабочего дня, которая предполагает записывание всех видов деятельности с указанием начала и окончания каждой работы. Здесь важно разделить «работу» и «помехи». Выделив категории «работы» и «помехи», следует определить, сколько времени затрачено на каждую работу и на каждую помеху.

Все виды работ и помех классифицируются следующим образом.

Работы:

1. Работы большой важности, которые входят в служебные обязанности и их нельзя поручить другим, а также работы, отсрочка выполнения которых может нанести ущерб организации.
2. Неотложные работы, не являющиеся, однако, важными.
3. Работы, имеющие или пока имеющие второстепенное значение, которые также следует выполнить.
4. Работы, которые следовало бы поручить другим.
5. Ненужные работы.

Помехи:

1. Важное, не терпящее отлагательства дело, относящееся к функциям менеджера.
2. Важное дело, однако, может и подождать, поэтому помеха неоправданна.
3. Совершенно второстепенное дело, которое не является компетенцией менеджера.
4. Мелочи.

После систематизации и составления в результате самофотографии перечня основных «работ» и «помех» менеджеру необходимо решить:

1. От каких работ можно вообще отказаться.
2. Какие работы следует поручить другим лицам (подчиненным и т.п.).
3. Для каких работ необходимы дополнительные кадры, и каким образом их подготовить.

4. Какие наиболее рациональные методы организации труда следует применить в целях ускорения выполнения работ без потери их эффективности.

5. Какие работы можно перенести в другое время дня, недели, когда помех будет меньше.

6. Какие помехи в будущем должны уметь «перехватывать» другие должностные лица (подчиненные, секретарь, референт и т.п.).

7. Какие помехи следует направить в русло планомерных служебных мероприятий (например, еженедельные совещания с сотрудниками, обход территории предприятия и т.п.).

При распределении рабочего времени менеджеру важно определить часы помех. Путем самофотографии в течение нескольких типичных рабочих дней можно получить представление о том, где расположены наиболее и наименее подверженные помехам временные зоны. Отсюда следует, что напряженную работу, связанную с решением важных задач, целесообразно планировать в наименее подверженные помехам временные зоны. Вместе с тем рутинную простую работу (чтение входящей и исходящей корреспонденции и т.п.), которая менее чувствительна к помехам, можно планировать на фазы больших помех. Необходимо учесть, что планировать надо не работы, а цели, т.к. каждая из них может потребовать выполнения множества работ.

По данным самофотографии рабочего времени менеджеров их рабочий день можно разделить на четыре основных вида деятельности:

1. Обсуждение проблем и принятие решений при непосредственном контакте с сотрудниками (40 % рабочего времени).

2. Принятие решений в результате обсуждения производственных проблем по телефону и на совещаниях (20 %).

3. Решение вопросов с представителями внешних организаций (20 %).

4. Самостоятельное принятие решений и осмысление ситуаций в процессе работы с документацией, иными источниками информации (20 %).

Как планировать рабочее время в течение дня? Если распорядок дня менеджера более или менее свободен от помех и непредсказуемых происшествий, то можно спокойно выделять 6 ч на непосредственную личную работу. Причем следует иметь в виду, что 30 – 40 % рабочего времени менеджера уходит на контакты с другими должностными лицами. Если неожиданные помехи не исключены, то следует ограничиться 3 – 4 ч планирования личной работы.

Можно рекомендовать несколько методов планирования времени в течение рабочего дня.

Так, достаточно эффективен метод резервирования части времени в течение каждого часа, когда в каждый час 10 – 15 мин целесообразно оставлять для решения других вопросов (телефонных звонков, чтения и ви-

зирования документов и т.п.). Если распорядок дня менеджера не допускает более или менее детального планирования, то можно использовать метод планирования «клином». Этот метод ориентирован на планирование всего 1 – 2 ч в день. По мере накопления опыта необходимо переходить к планированию более длительных отрезков времени.

Следует иметь в виду, что многие мероприятия из года в год повторяются. Поэтому секретарь или лично менеджер может представить на каждую неделю (декаду, месяц) список следующих повторяющихся мероприятий:

1. общих собраний, заседаний совета и др.; текущих совещаний по планированию;
2. собраний отдельных коллективов работников;
3. важных выставок, ярмарок, конференций и т.п.

Немало число дней в году уже бывает занято. Это следует учитывать при недельном и месячном планировании. При этом важно решить, на каком мероприятии менеджер будет присутствовать лично, а на какое мероприятие можно послать подчиненного.

При наличии годового плана можно приступить к планированию рабочего времени в течение ближайших двух месяцев, что позволяет установить хороший обзор работ переходящих из месяца в месяц. Аналогично эффективен двухнедельный план с указанием даты, времени и срока выполнения того или иного мероприятия.

Для менеджера, испытывающего недостаток времени на решение производственных, финансовых, социальных и иных проблем, характерны:

- бесплановость в использовании рабочего времени и слабая проработка ключевых сфер деятельности;
- недостаточный уровень разделения управленческого труда в подразделениях и низкая степень делегирования функций и ответственности подчиненным;
- отсутствие порядка на рабочем месте;
- избыточность и бессистемность работы с документами и поступающей корреспонденцией;
- следование принципу, «что не успел на работе – доделаю дома».

Таким образом, менеджер, не продумывающий мероприятия по управлению временем, попадает в цейтнот, что, в свою очередь, вызывает сильнейшее психологическое напряжение, стресс и неудовлетворенность результатами работы.

В практике управления известен ряд факторов деятельности менеджеров, отрицательно влияющих на управление временем и планомерность в работе.

Одним из таких факторов является медлительность – главный враг успеха в работе. Причиной медлительности является вредная привычка

менеджеров откладывать дела «на потом», а также путать дела важные со срочными. Обычно медлительность в работе менеджера появляется тогда, когда он сталкивается с делом, которое для него неприятно или сложно, либо порождает неопределенность.

Менеджер чаще всего может медлить с решением сложных задач, не зная как к ним подступиться. Его позиция в этом случае бывает обусловлена:

- страхом возможной неудачи;
- страхом перед личной некомпетентностью;
- недостаточной привлекательностью работы;
- неясностью выгод, которые принесет работа;
- недостаточностью имеющейся информации;
- убежденностью бесполезности работы.

Отрицательно влияют на управление временем систематические опоздания менеджера из-за задержек в пути, отсутствия четких записей о времени совещаний, бесед, встреч с деловыми людьми и со своими сотрудниками из-за недостаточной личной собранности и пунктуальности в работе.

8.4. Работа с телефоном

Как утверждают статистики, ежегодно в мире на разговоры по телефону тратится более 83 млн ч. Если прибавить время на то, чтобы набрать номер, подождать, при необходимости вновь набрать, то цифра эта существенно возрастет. Исследования также показывают, что менеджеры различных организаций и предприятий тратят на телефонные переговоры от 4 – 27 % рабочего времени. Совершенствование культуры телефонного общения требует от менеджера знания и соблюдения ряда правил.

Как показывает практика, даже при беглом знакомстве с теорией телефонных переговоров значительно улучшается работа служащих, и одновременно повышается уровень удовлетворенности собственной работой – с вежливыми людьми приятно разговаривать.

Если раздался телефонный звонок, рационально снимать трубку при любом звонке. Можно, конечно, и не снимать трубку, если Вы сохраняете работоспособность под телефонные трели. Но при этом нужно помнить, что звонки будут раздаваться все чаще. Кроме того, никогда нельзя знать заранее, какой именно звонок принесет Вам выгодный контракт или ценную информацию.

Снимать трубку лучше всего после первого звонка. Допустимо снимать трубку после второго или третьего звонка. Если у Вас посетители, Вам вполне хватит времени закончить фразу и, сказав собеседнику: «Извините», снять трубку.

Самые распространенные варианты первого слова, произносимого в снятую телефонную трубку, – это «Да», «Алло», «Слушаю». Эти слова по

своей информативности совершенно одинаковы и безличны и поэтому никак не характеризуют того, кто снимает телефонную трубку. В деловом общении следует отказаться от нейтральных отзывов и заменить их информативными.

Сняв трубку, следует сразу назвать свое учреждение (а по внутреннему телефону – структурное подразделение: отдел, бухгалтерия, редакция и т.п.), а также свою фамилию.

Если произошла ошибка при наборе номера, недоразумение сразу же разъяснится и не повлечет за собой потери времени на его выяснение. Таким образом, отвечая на звонок, нужно всегда представляться. Люди хотят знать, с кем они разговаривают. Это, кроме того, создает обстановку доверительности и помогает лучше понять собеседника.

Ниже приводится краткий перечень того, что следует и чего не следует делать, когда в Вашей фирме (организации) звонит телефон.

Не следует	Следует
1. Долго не поднимать трубку. 2. Спрашивать: «Могу ли я Вам помочь?». 3. Вести две беседы сразу. 4. Использовать для заметок клочки бумаги и оторванные листки календаря. 5. Зажимать микрофон рукой, чтобы что-то сказать коллегам, – клиент может услышать.	1. Поднять трубку до четвертого звонка телефона. 2. Спрашивать: «Чем я могу Вам помочь?». 3. Концентрировать внимание на одной беседе и внимательно слушать. 4. Использовать для записей телефонных разговоров бланки или ежедневники.

Иногда в трубке бывает плохая слышимость. Но это не означает, что Вам нужно повышать голос. Мнение о том, что если я плохо слышу собеседника, то и он плохо слышит меня и, значит, надо говорить громче, является ошибочным. Поэтому в случае плохой слышимости надо не повышать голос самому, а попросить того, кто Вам звонит, говорить громче, и спросить при этом, как он слышит Вас.

Необходимо помнить, что композиция любого телефонного разговора состоит из четырех обязательных элементов:

1. взаимного представления;
2. введения собеседника в курс дела;
3. обсуждения ситуаций;
4. заключительного слова.

При этом необходимые для телефонного разговора материалы должны быть подобраны заранее.

Предлагаемый дайджест советов и рекомендаций по материалам специальной управленческой литературы в концентрированном виде представляет управленческую технологию телефонных переговоров.

Если звонишь сам

До разговора:

1. Подумай, так ли необходим этот разговор.
2. Определи его цель.
3. Имей под рукой бумагу, карандаш, календарь и нужные для разговора материалы.

Во время разговора:

1. Сняв трубку, представься следующим образом: имя – отдел – предприятие.
2. Говори прямо в трубку.
3. Произноси слова четко.
4. Выясни, с тем ли человеком ты говоришь, который тебе нужен.
5. Спроси, есть ли у собеседника время на разговор или лучше перезвонить попозже.
6. Постарайся создать положительное настроение. Чаще улыбайся, собеседник не видит этого, но чувствует.
7. Никогда не возражай «в лоб» собеседнику, если желаешь добиться благоприятного исхода разговора.
8. Внимательно слушай собеседника. Не прерывай его.
9. Говори спокойным голосом, не кричи.
10. Не переоценивай способности собеседника понять специальную терминологию.
11. Избегай жаргона.
12. В конце разговора уточни: кто и что дальше будет делать.

После разговора:

1. Спроси у себя: сказано ли все нужное?
2. Не следует ли передать кому-либо это сообщение?
3. Запиши, что и когда обещал сделать.
4. Сделай необходимые заметки в ежедневнике.

Если звонят тебе:

1. Всегда рядом с телефоном держи ручку, карандаш и бумагу.
2. Отвечая, называй свое имя и отдел.
3. Запиши сразу фамилию звонившего и его проблему.
4. Если позвонивший не представился, попроси его об этом. Если ты не можешь сразу ответить на вопрос, то передай содержимое разговора человеку, знающему данную проблему.
5. Спроси, можно ли перезвонить сразу же, как выяснишь вопрос.
6. Если для выяснения вопроса потребуется много времени, сообщи это собеседнику и спроси, может ли он еще подождать или лучше перезвонить попозже.
7. Если передаешь сообщение своему коллеге, предварительно коротко объясни ситуацию.

В заключение можно сформулировать **общие правила общения по телефону**:

1. Говорите прямо в микрофон телефонной трубки, если это правило нарушать, то Ваш собеседник будет плохо слышать Вас.

2. Не говорите в микрофон телефонной трубки очень громко, т.к. это может быть причиной искажения голоса.

3. Говорите в нормальном темпе, четко произнося слова. При быстрой речи слова сливаются, а при медленной – собеседнику трудно следить за ходом Ваших мыслей. Отчетливо выговаривайте числа и фамилии, помня, что телефон усугубляет недостатки речи.

4. Не возвращайтесь к уже решенным и обсужденным вопросам.

5. Заканчивайте разговор тогда, когда один или оба собеседника получили ответы на все интересующие их вопросы. Кто первый начал разговор, т.е. кто позвонил, тот и должен его заканчивать.

6. Лицу, которому позвонили, не следует проявлять нетерпение и всячески «закруглять» разговор. Это дурной тон.

Часто при непосредственном общении с собеседником мы отдаем предпочтение разговору по телефону. Это не вполне логично. Почему тот, кто позвонил по телефону, вправе перебить Вашу беседу? Ведь он обратился к Вам позднее, чем тот, кто рядом с Вами, и с кем Вы вели беседу. Пришедший вынужден сидеть и ждать, слушая телефонный диалог, а затем восстанавливать оборванные нити прерванного телефонным звонком разговора, а иногда повторно напоминать, о чем шла речь до этого. Вот почему, если разговор с сидящим у Вас человеком заканчивается, нужно попросить телефонного собеседника подождать, не вешая трубку. Если Вы почувствуете, что разговор продлится еще 10 – 15 мин, и он достаточно серьезен, нужно попросить еще раз позвонить через четверть часа, когда Вы освободитесь.

В отдельных случаях при телефонном общении используются телефонограммы. **Телефонограмма**, как правило, содержит информацию, по объему не превышающую 50 слов. Если разговор по телефону – это диалог, не ограниченный по времени, то телефонограмма – это письменная фиксация монолога, регламентированная по времени.

Обязательными реквизитами телефонограмм являются:

- наименование учреждения (фирмы) адресанта и адресата;
- реквизиты «от кого» и «кому» с указанием должности, фамилии, имени, отчества должностных лиц, номера;
- даты и времени передачи и приема телефонограммы;
- фамилии передавшего и принявшего телефонограмму;
- номера телефонов;
- текст и подпись.

Телефонограмма должна иметь заголовок. Он составляется для служебного письма, т.е. должен начинаться с существительного в предложном падеже с предлогом «о» или «об», например, «Об изменении времени заседания совета», «О прибытии участников семинара» и т.п.

Телефонограммы пишутся телеграфным стилем, т.е. кратко, точно, однозначно, простыми предложениями. Как правило, текст телефонограммы излагается от первого лица (например, «Напоминаем», «Прошу выслать» и т.п.).

Вопросы для самопроверки

1. Какие личностные характеристики относятся к профессиональным качествам менеджера?
2. Чего не делает хороший руководитель?
3. Что Вы понимаете под индивидуальным подходом к каждому из сотрудников?
4. Какие факторы осложняют взаимодействие менеджера и сотрудников?
5. Каким образом можно классифицировать работы?
6. Каким образом можно классифицировать помехи?
7. Назовите причины несвоевременной обработки менеджером документов.
8. Назовите типы менеджеров, характеризующихся с отрицательной стороны при работе с документами.
9. Следует ли заранее готовиться к телефонному разговору?
10. Чего не следует делать при разговоре по телефону?
11. Что такое телефонограмма?
12. Как Вы считаете, в каких случаях можно взять работу на дом?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Знание теоретических основ современного менеджмента создает необходимую фундаментальную базу профессиональной подготовки специалиста независимо от отраслевой или функциональной специфики деятельности организации. Сотрудник любой организации или предприятия, являясь он руководителем или рядовым сотрудником, должен ясно представлять цели организации, уметь с учетом внешних условий и внутренних возможностей определять вид и общий объем работ, способствовать организации деятельности персонала, направляя его на достижение общей цели организации.

Теоретические знания и практические навыки, полученные при изучении менеджмента, позволяют освоить приемы и стратегии управления своим временем, организации рабочего места, взаимодействия со всеми сотрудниками структурного подразделения и будут полезны специалистам в процессе их профессиональной деятельности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 2000.
2. Вейлл, П. Искусство менеджмента / П. Вейлл ; пер. с англ. – М. : Новости, 1999.
3. Казанцев, А. К. Практический менеджмент / А. К. Казанцев, В. И. Подлесных, Л. С. Серова. – М. : ИНФРА-М, 2001.
4. Папкин, А. И. Основы практического менеджмента / А. И. Папкин. – М. : ЮНИТИ, 2000.
5. Макаров, С. Ф. Менеджер за работой / С. Ф. Макаров. – М. : Молодая гвардия, 1989.
6. Вихановский, О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс : учеб. / О. С. Вихановский, А. К. Наумов. – М. : Изд-во МГУ, 1995.
7. Книга делового человека : справочник / Г. А. Краюхина, Э. С. Минаева. – М. : Высш. шк., 1995.
8. Ладанов, И. Д. Практический менеджмент: секреты современного бизнеса / И. Д. Ладанов. – М. : Экономика, 1998.
9. Стратегическое планирование / под ред. Э. А. Уткина. – М. : Изд-во ЭКМОС, 1998.
10. Фалмер, Р. Энциклопедия современного управления / Р. Фалмер ; пер. с англ. – М. : ВНИКЭнерго, 1992.
11. Уткин, Э. А. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов по курсам «Менеджмент», «Маркетинг» / Э. А. Уткин. – М. : Финансы и статистика, 1996.
12. Кузин, Ф. А. Делайте бизнес красиво / Ф. А. Кузин. – М. : ИНФРА-М, 1995.
13. Красовский, Ю. Д. Мир деловой игры. Опыт обучения хозяйственных руководителей / Ю. Д. Красовский. – М. : Экономика, 1996.
14. Листопадова, Е. В. Система менеджмента качества как эффективный управленческий ресурс: организационные и социально-психологические аспекты / Е. В. Листопадова // Ученые записки Комсомольского-на-Амуре гос. техн. ун-та. Науки о человеке, обществе и культуре. – 2013. – № IV-2(16). – С. 98-101.

Учебное издание

Олещук Валентина Александровна

МЕНЕДЖМЕНТ
(Краткий курс лекций)

Учебное пособие

Научный редактор – кандидат экономических наук,
доцент Г. И. Бурдакова

Редактор С. Д. Михалева

Подписано в печать 29.04.2014.

Формат 60 × 84 1/16. Бумага 65 г/м². Ризограф EZ570E.

Усл. печ. л. 7,20. Уч.-изд. л. 6,97. Тираж 75 экз. Заказ 26238.

Редакционно-издательский отдел
Федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего профессионального образования
«Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет»
681013, Комсомольск-на-Амуре, пр. Ленина, 27.

Полиграфическая лаборатория
Федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего профессионального образования
«Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет»
681013, Комсомольск-на-Амуре, пр. Ленина, 27.