



И. К. Макарова

МЕНЕДЖМЕНТ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

Москва

Институт международного права и экономики имени А.С. Грибоедова
2006

УТВЕРЖДЕНО
кафедрой менеджмента

Макарова И.К.

Конспект лекций по курсу «Менеджмент». – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2006. – 101 с.

Подготовлен на экономическом факультете.

© Макарова И.К., 2006

Введение

«Современные молодые люди должны изучать менеджмент также, как их предки изучали основы земледелия», – эти слова классика современного менеджмента Питера Друккера обращены к юному поколению, вступившему в XXI век.

Дисциплина «Менеджмент» является основным системообразующим курсом в подготовке менеджеров. Он предваряет и интегрирует множество управленических дисциплин, например, таких как «Стратегический менеджмент», «Маркетинг», «Управление персоналом», «Логистика» и др.

Содержание данного пособия составлено в соответствии с положениями Государственного образовательного стандарта специальности «Менеджмент организации», а также с учетом отечественного и зарубежного опыта подготовки дипломированных специалистов в области управления.

Главная цель пособия – дать студентам фундаментальные знания о системе современного управления в организациях;

- добиться глубокого понимания сущности процесса управления как определяющего фактора эффективности и конкурентоспособности деловых организаций в современных условиях;
- развить системное конструктивное управленческое мышление, позволяющее анализировать и оценивать проблемы бизнеса в сложной и динамичной внешней среде;
- обучить студентов методам выработки и принятия управленческих решений.

В России с 1994 года началась профессиональная подготовка управленческих кадров в высших учебных заведениях по специальности «Менеджмент» с получением квалификации «менеджер». Отечественная экономика сегодня остро нуждается в высококвалифицированных управленцах, способных принимать решения в условиях неопределенности и риска, мыслить стратегически «из видения будущего», руководить людьми на основе партнерства и доверия, быстро адаптироваться в динамичном мире.

К современным тенденциям развития управления относятся:

- возрастание инновационного потенциала управления: стремление к обновлению, поиску и внедрению новых идей, проектов;
- развитие информационных и компьютерных технологий, основанных на информации, знаниях, интеллекте;
- глобализация экономики и интеграция национальных моделей менеджмента;
- ориентация на конкретного потребителя;

- признание человеческих ресурсов как ключевых ресурсов организации, определяющих их эффективность и конкурентоспособность;
- переход от управлеченческого рационализма, бюрократических организаций к предпринимательскому управлению на основе создания сетевых, горизонтальных структур;
- повышение профессионализации управления: отход от концепции подготовки специализированных менеджеров к подготовке «глобальных» (универсальных) менеджеров;
- усиление социальной ответственности бизнеса, роли и значимости культурно-этического ресурса в системе управления.

В последние годы в России вышла серия учебников и учебных пособий по менеджменту. Но особенность данного пособия состоит в том, что в нем в наглядном и концентрированном виде раскрываются концептуальные положения менеджмента. В заключении дается литература, которую можно использовать для более глубокого освоения курса, а также глоссарий – ключевые понятия и термины современного менеджмента.

Содержание образовательной концепции дисциплины «Менеджмент» находит свое отражение в двух учебных пособиях: Конспект лекций по дисциплине «Менеджмент» и Практикум по дисциплине «Менеджмент», которые следует рассматривать как единое целое (хотя каждый из них имеет самостоятельную полезность), исходя из того, что они направлены на решение поставленных задач в деле качественной подготовки управленческих кадров для современной российской экономики.

Тема 1. Менеджмент как тип управления в рыночной экономике

Цели и задачи курса. Структура и логика курса. Методы обучения и рекомендуемая литература.

Понятие управления. Роль управления в развитии современного общества. Типологическое разнообразие управления.

Сущность менеджмента. Основные черты и многозначность менеджмента как профессиональной сферы деятельности, науки, искусства. Принципы управления деловой организацией.

Существует большое разнообразие современных представлений о менеджменте. Многие считают, что это синоним понятия «управление». Действительно, между управлением и менеджментом есть общее, но в то же время в русском языке слова «управление» и «менеджмент» употребляются в разных контекстах.

Управление – воздействие на кого-либо или что-либо с целью приведения в желаемое состояние. Это наиболее широкое понятие, так как можно управлять автомобилем, природой, государством, предприятием и т. п. Другими словами, управление – это функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающих поддержание режима деятельности, реализацию их целей и задач.

Рассматривая управление как систему, в ней всегда выделяют две основные подсистемы: управляющая (субъект) и управляемая (объект).

Управляющая подсистема осуществляет воздействие на управляемую подсистему для достижения стабильности или более высокого качественного уровня развития системы.

Управление социальными системами появилось, во-первых, с разделением и специализацией труда; во-вторых, с необходимостью организации людей для достижения какой-либо цели; в-третьих, с потребностью в координации и регулировании развития различных сфер деятельности и т. д.

«МЕНЕДЖМЕНТ» – слово английское, в переводе означает «управление». Слово «менеджмент» происходит от корня латинского слова «манус» – рука и употребляется по отношению к людям, ресурсам, к коллективам и к организациям. Отсюда термин «менеджмент» буквально означает руководство людьми.

Менеджмент – это совокупность действий и процедур, направленных на обеспечение целенаправленного и эффективного использования ресурсов организации (рис. 1).

Таким образом, в российской экономической науке и практике слова «менеджмент» и «управление» по отношению к деловым организациям рассматриваются как синонимы.

Рис. 1. Основные признаки менеджмента

Менеджмент как особый тип управления обладает рядом отличительных черт:

- универсальность – технологии, модели современного менеджмента применимы к любым организациям независимо от их отраслевой принадлежности, размера (банк, магазин, завод);
- конструктивность – это конкретные управленческие действия, нацеленные на экономический успех фирмы;
- интернациональность – возможность использования управленческого опыта любой страны, но с учетом национально-культурных особенностей;
- деполитизированность – независимость менеджмента от политических установок и догм.

Современное понимание менеджмента многозначно:

- наука об управлении;

- практика управления;
- искусство управления;
- управленческий орган предприятия;
- элемент национальной культуры.

Менеджмент как наука, область знаний изучает принципы и закономерности управления социально-экономическими процессами: функции управления, методы управления, культуру управления, лидерство и т. д.

Объектом науки менеджмента выступает деловая организация и совместная деятельность людей в ней, а также финансовые, инвестиционные, производственные и др. процессы, обеспечивающие достижение поставленных целей.

Предметом науки менеджмента являются межличностные и межсистемные отношения, возникающие в процессе управления организацией.

Наука менеджмента интегрирует научные знания таких областей, как экономика, социология, право, психология, педагогика. Менеджментом называется и учебная дисциплина, которая является базовой в подготовке квалифицированных управленческих кадров.

Менеджмент как практическая деятельность реализует функции планирования, организации, мотивации, контроля, руководства людьми и производством для достижения эффективности и конкурентоспособности.

Менеджмент, зародившись в сфере производства, сегодня расширил область применения своих принципов, инструментов, методов, распространившись и на образование, медицину, туризм, гостиничное хозяйство, культуру, спорт и т. д. Одной из важнейших тенденций современного управления является его диверсификация, которая представляет собой выделение различных видов управления по отраслям (менеджмент туризма, менеджмент образования, банковский менеджмент и др.) и по функциональным подсистемам управленческой деятельности (производственный менеджмент, маркетинг, стратегический менеджмент, управление персоналом, инновационный менеджмент, финансовый менеджмент, логистика и др.). Природа и практика управления людьми имеет многовековую историю. Возникнув в процессе разделения и кооперации совместного труда, управленческая деятельность выступает как объективная потребность и важнейший фактор развития общества.

Менеджмент – это искусство управления людьми, сфера проявления таланта, природных способностей руководителей, менеджеров.

Менеджмент как элемент национальной культуры. Национальная культура, тип общественного сознания, исторический опыт народа оказывает сильное воздействие на формирование и развитие системы управления в конкретной организации. При общности мировых тенденций развития теории менеджмента имеются национальные особенности в механизме его практической реализации (табл. 1). Динамика смены концепций управления в разных странах происходит в различных формах и в разное время.

Таблица 1

Сравнительная характеристика американского и японского подходов
к организации управления

Японская организация	Американская организация
Пожизненный найм	Краткосрочный найм
Постепенная, медленная оценка и продвижение	Быстрая оценка и продвижение
Неспециализированная деятельность	Специализированная деятельность
Неформальные, тонкие механизмы контроля	Формальные, количественные механизмы контроля
Коллективное принятие решения	Индивидуальное принятие решения
Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
Повышенное внимание к человеческому фактору	Второстепенное внимание к человеческому фактору

Российский опыт отражает сложный и своеобразный исторический путь эволюции управлеченческой науки и практики.

Изучением проблем экономического поведения работников с точки зрения особенностей национальной культуры занимались в России как историки (В.О. Ключевский, Н.А. Бердяев, С.М. Соловьев), так и экономисты-практики (А.Н. Энгельгардт, А.К. Гастев, П.М. Керженцев и др.).

Противоречивость русского характера отмечал в своих работах В.О. Ключевский. «В условиях суровой и своенравной природы невозможность рассчитать наперед, заранее сообразить план действий и прямо идти к намеченной цели заметно отразились на складе ума великого россиянина. Житейские неровности и случайности приучили его больше обсуждать пройденный путь, чем соображать дальнейший, больше оглядываться назад, чем заглядывать вперед.»¹ По мнению В.О. Ключевского, природа «часто смеется над самыми осторожными расчетами великого россиянина; своенравие климата обманывает самые скромные его ожидания, и, привыкнув к этим обманам, расчетливый великоросс любит подчас, очертя голову, выбрать самое что ни на есть безнадежное и нерасчетливое решение, противопоставляя природы капризу собственной отваги. Эта наклонность дразнить счастье, играть в удачу и есть великорусский авось.»²

С другой стороны, В.О. Ключевский объясняет такой феномен русского человека как способность к авральной работе. «В одном уверен великоросс – что надо дорожить ясным летним рабочим днем, что природа отпускает ему мало удобного времени для земледельческого труда и что короткое великороссийское лето умеет укорачиваться безвременным нежданным ненастьем. Это заставляет

¹ Ключевский В.О. Сочинения: В 9 т. Т. 1: Курс русской истории. Ч. 1. М.: Мысль, 1987. С. 192.

² Ключевский В.О. Указ. соч. С. 216.

русского крестьянина спешить, усиленно работать, чтобы сделать много за короткое время, а потом оставаться без дела осень и зиму. Так великоросс приучился к чрезмерному кратковременному напряжению своих сил, привыкал работать скоро, лихорадочно и споро, а затем отдыхать в продолжение вынужденного осеннего или зимнего безделья. Ни один народ в Европе не способен к такому напряжению труда, на короткое время, какое может развить великоросс.»³

Рассматривая вопрос о влиянии национальной культуры на трудовое поведение человека, нельзя не остановиться на проблеме единения и общности в русском характере. Склонность работать сообща постепенно вырабатывалась в русском национальном характере и была связана с обработкой в глухи лесных массивов на больших пространствах, требующих совместных усилий. Огромная территория, большая протяженность границ и необходимость их защиты от нападений врагов требовали объединения сил, что лежало в основе единения и централизации власти. Но существовавшая в России групповая крестьянская работа (община, артель) была построена на соединении усилий и интересов индивидуумов, а вовсе не на подчинении их единой групповой цели.

Например, в Японии с древних времен существовала «система семейственности», при которой семья – это производственная организация, члены которой объединены «судьбой». Основой современной японской системы управления остается коллективизм: работники фирмы – члены одной команды и «играют командой», используя коллективный разум, коллективное принятие решений. У японцев каждый работник должен осуществить идентификацию своего «я» как члена коллектива, как члена общества.

В целом межкультурный аспект экономического поведения работников в группе можно представить в следующем виде:

ЯПОНИЯ	РОССИЯ	США
<i>Работа в группе как:</i>	<i>Работа в группе как:</i>	<i>Работа в группе как:</i>
Цель	Средство	Средство
Способ жизни	Защитный элемент	Путь к рациональности
Привычка	Принуждение	Сознательность
Эффективность	Необходимое поведение	Путь к рациональности

В последние годы в научной и публицистической литературе получил широкое распространение термин «менталитет» как совокупность типичных психологических свойств нации, преобладающая система ценностей. Особенности российского менталитета оказывают значительное влияние на экономическое поведение индивида и экономическую политику общества.

В российском менталитете, например, более слабая по сравнению с европейской ориентация на рационализм и более выраженная непредсказуемость поведения; повышенная тяга к духовной, интеллектуально-эмоциональной сторонам жизни. Известный русский философ Н.А. Бердяев в своей книге «Самопознание» писал: «Западная душа гораздо более рационализирована, упорядочена, организована разумом цивилизации, чем русская душа, в которой всегда остается иррациональный, неорганизованный и неупорядоченный элемент. Русские более склонны

³ Ключевский В.О. Указ. соч. С. 218.

и более способны к общению, чем люди западной цивилизации. У русских нет условности в общении. У них есть потребность видеть не только друзей, но и хороших знакомых, делиться с ними мыслями и переживаниями, спорить. Русские очень склонны соединяться в кружки и группы... Но наряду с большими качествами, которые делают более легким общение в русской среде, есть и большие недостатки. Русские очень легко задевают личность другого человека, говорят вещи обидные, бывают неделикатны, имеют мало уважения к тайне всякой личности. Русские самолюбивы, задевают самолюбие другого и сами бывают задеты. При обсуждении идей легко переходят на личную почву и говорят не столько о ваших идеях, сколько о вас и ваших недостатках. У русских гораздо меньше уважения к самой мысли, чем у людей западных.

Русские очень легко чувствуют себя грешниками, и из всех народов земли они более склонны к покаянию. Это характерная черта. В русском мышлении нравственный момент преобладает над моментом чисто интеллектуальным».⁴

Но исторический опыт развития нашей страны, современная социально-экономическая ситуация, как уже отмечалось ранее, меняют психологические установки, систему ценностей и жизненных установок нового поколения россиян. Поэтому при формировании системы управления в отечественных организациях нельзя слепо копировать западные модели, а необходимо творчески адаптировать их к российской культуре и исторической практике, искать пути интеграции национальных школ в условиях глобализации мировой современной экономики. Российские организации, вступив на путь рыночной экономики, должны вписаться в современную рыночную культуру, основными составляющими которой являются:

- экономический рационализм – способность осуществлять экономические действия, диктуемые соображениями экономической выгоды;
- высокая инновационность – способность усваивать и применять новые модели в производстве и бизнесе;
- разнообразие и гибкость моделей экономического поведения субъектов трудовых отношений;
- ориентация не только на групповые, но и на институциональные (нравственные, гражданские) ценности;
- высокая культура партнерских трудовых отношений;
- правоподчиненность субъектов трудовых отношений – следование действующим правовым нормам и их исполнение;
- политическая нейтральность экономической культуры, ее деидеологизация;
- высокая трудовая мораль: честность, ответственность, дисциплинированность, высокое качество труда.

Вопросы для повторения

1. *Почему деятельность людей нуждается в управлении?*
2. *В чем сущность понятия «менеджмент»?*
3. *Какие существуют разновидности менеджмента?*
4. *Почему говорят, что менеджмент – это наука, искусство, практика?*

⁴ Бердяев Н.А. Самопознание. Опыт философской автобиографии. М.: Книга, 1991. С. 253.

Тема 2. Персонал менеджмента

Предмет управленческого труда: цели, ресурсы, функции, эффективность. Эволюция и современная модель компетентности менеджера. Профессионально-нравственные характеристики менеджера, ролевая структура менеджера.

Деловая этика и менеджмент. Социальная ответственность бизнеса.

Персональный менеджмент (самоменеджмент): эффективные технологии организации личного труда менеджера.

Управление современной организацией – это результат профессиональной деятельности людей, которых называют **менеджерами**.

Менеджер – специалист, профессионально осуществляющий руководство людьми организации, определяющий цели работы, вырабатывающий и принимающий решения по эффективному использованию ресурсов для достижения намеченных целей.

Менеджеры – наемные управляющие, занимающие должность в фирме и наделенные полномочиями в конкретной области управленческой деятельности.

Уже в 1886 году в Париже открылась первая коммерческая школа, где началась профессиональная подготовка менеджеров, а в 1908 году на базе Гарвардского университета создается первая школа бизнеса. Именно с этого периода можно вести отсчет истории новой профессии – менеджер. В эволюции современной модели менеджера можно выделить основные пять этапов, отражающих последовательность технического и организационного развития предприятий: менеджер – автократ; менеджер – патерналист; менеджер – бюрократ; менеджер – специалист; менеджер – инноватор. В XXI веке формируется модель глобального менеджера (Global manager), к основным характеристикам которого можно отнести:

- способность быстро реагировать на изменения;
- способность концептуально мыслить;
- умение чувствовать и учитывать культурные особенности;
- открытость, стремление к развитию;
- способность работать в группе;
- умение функционировать в «виртуальном пространстве».

В России профессия «менеджер» тоже прошла сложный и своеобразный путь своего становления и развития на дореволюционном, советском и постсоветском (переходном к рыночному) этапах. Только в 1992 году в классификатор специальностей России была включена специальность «менеджмент» с присвоением квалификации «менеджер».

В связи с этим, представляется актуальным разработка основополагающих принципов профессионализации управления.

Профессионализация управления рассматривается как целостная система специальной подготовки и дальнейшего развития компетентности управленческих кадров для эффективной деятельности по управлению в современных организациях.

Профессионализация является сложным и многогранным процессом, включающим решение проблем образовательного, социального, психологического, организационно-экономического характера. Исходным понятием про-

профессионализации выступает понятие «профессия» как система специальных знаний, умений, навыков, получаемых человеком в результате профессионального образования и профессиональной деятельности (рис. 2).



Рис. 2. Основные виды деятельности менеджера

Профессионализм управления как управлеченческая категория может быть исследована в трех основных аспектах:

1. как результат профессионального образования;
2. как вид профессиональной деятельности;
3. как система профессионально-нравственных качеств специалиста, соответствующая ролевой структуре менеджера.

Другими словами, в структуре профессионализации менеджера можно выделить следующие блоки:

- получение профессиональных знаний и навыков;
- приобретение и развитие компетентности и мотиваций профессиональной деятельности;
- создание условий для практической реализации профессионализма.

Таким образом, профессионализм как интегрированная характеристика менеджера формируется, прежде всего в процессе профессионального образования, включая:

- 1) профессиональную базовую подготовку, формирующую основы квалификации специалиста по управлению;
- 2) специализированную профессиональную подготовку, нацеленную на повышение квалификации, переподготовку, дополнительное профессиональное

образование для расширения и углубления профессиональных знаний, овладения современными методами и подходами управления;

3) самообразование специалистов.

Приоритетное значение в профессионализации управления, безусловно, занимает базовое профессиональное образование в вузах, где складывается интеллектуальный потенциал будущего менеджера, формируются основы управленческих способностей и умений. В современных условиях узкоспециализированный подход в профессиональной подготовке менеджеров не всегда оправдан. Наиболее современным представляется интеграционный подход подготовки «универсальных» менеджеров, основанный на формировании концептуальных знаний и умений в соответствии с ролевой структурой специалиста по управлению.

Ролевая структура менеджера – это совокупность основных ролей управленческой деятельности. Количество ролей, выполняемых менеджером, во-первых, отражает разнообразие так называемых функциональных специализаций; во-вторых, позволяет определять «сфера компетентности», то есть требуемые в рамках каждой роли знания, навыки и умения; в-третьих, характеризует стиль профессионального поведения.

Изучая работу менеджеров, Г. Минцберг предложил десять управленческих ролей, которые он объединил в три группы – межличностные, информационные и управленческие.

В современных условиях усложнения и расширения сферы управленческой деятельности менеджер должен обладать следующими основными ролями: во-первых, он должен быть *организатором* коллективной трудовой деятельности людей путем создания необходимых для этого организационных, социально-экономических условий; во-вторых, он должен быть одновременно *психологом и социологом*, с тем чтобы учитывать индивидуальные возможности и особенности каждого работника и создавать благоприятную атмосферу для достижения успеха; в-третьих, он должен быть *экономистом*, анализирующим, прогнозирующими и учитывающим затраты и достигнутые результаты для принятия решений (рис. 3).

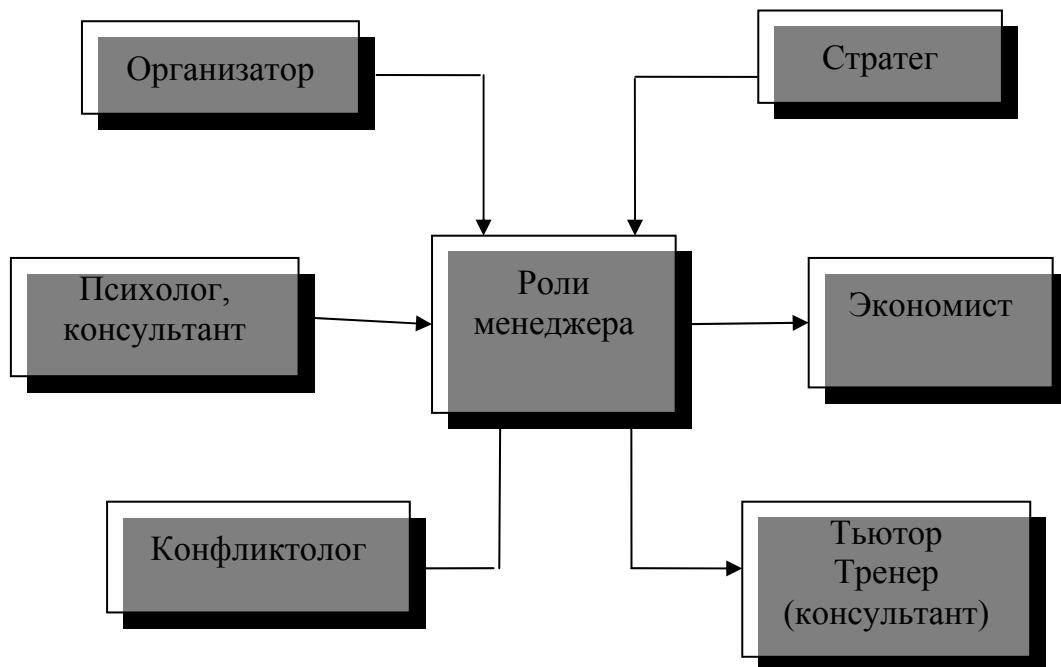


Рис. 3. Ролевая структура деятельности менеджера

Но реальная практика выдвигает новые задачи перед управленческими кадрами, связанные с формированием, использованием и развитием трудового и творческого потенциала организаций. Например, в новой роли *рекрутера* менеджер осуществляет вербовку, подбор и найм нужных работников. *Конфликтолог* – это роль определяет активную позицию менеджера в регулировании конфликтов и трудовых споров в коллективе организации. *Инноватор* – это инициатор нововведений, генератор идей. *Консультант, наставник* – человек, разъясняющий задачи, цели и способы их решения, способный дать полезные советы, рекомендации, установки. В роли *исследователя* менеджер должен реализовать одну из важнейших сегодня функций управления – прогнозирование и планирование бизнес-целей, анализ последствий принимаемых решений. Важной в современных организациях становится роль «*тренера*» – высококвалифицированного специалиста, который владеет современными методиками подготовки персонала.

Итак, в процессе своей деятельности менеджер, сталкиваясь с большим многообразием ситуаций, выступает в конкретных ролях. Все эти роли взаимосвязаны и динамичны: каждая из ролей находится в развитии, постоянно видоизменяясь, переходя из одной в другую. Исполнение конкретной роли подразумевает, что в рамках ее менеджер должен уметь совмещать, рационально организовывать различную по характеру и содержанию деятельность для реализации поставленных целей и достижения результата.

Ниже приведены следующие обобщенные оценки требований к компетентности современного управленца по 5-балльной шкале.

Модель компетентности менеджера

1. Управленческая компетентность

- видение будущего – 4,1
- управление по целям – 4,0
- лидерство – 4,5
- ориентация на качество – 4,2

2. Функциональная компетентность

- анализ информации – 4,2
- инициатива – 4,4
- концептуальная гибкость – 4,1
- принятие решений – 4,4
- выносливость в работе – 3,9

3. Социальная компетентность

- умение мотивировать и убеждать – 4,3
- способность работать в команде – 4,4
- способность к учебе и нововведениям – 4,3
- способность к разрешению конфликтов – 4,0
- организаторские способности – 4,3

4. Профессиональная компетентность

- Специальное образование – 4,1
- Опыт управленческой работы – 4,0
- Зарубежный опыт работы, стажировки – 3,7
- Знание иностранного языка – 3,7

Но как уже подчеркивалось, проблемы профессионализации управления заключаются не только в образовании менеджера и в его профессиональных качествах, но и в условиях практической реализации профессионализма. Менеджеру, как любому специалисту, профессиональному, для проявления компетентности нужны соответствующие внешние и внутренние условия.

Внешними условиями профессионализации управления являются либеральная экономика; рыночная структура производства; рыночное общественное сознание; научный потенциал менеджмента, социологии, психологии, права; развитие и понимание идей концепции управления; государственная политика; менталитет общества и т. д.

К внутренним условиям относятся корпоративная стратегия и культура организации, механизм оплаты и стимулирования управленческого труда; система внутрифирменного обучения, профессионального продвижения и планирования карьеры, качество трудовой жизни и т. д.

В связи с этим для развития профессионализации управления в российских организациях необходимо не только реформирование системы профессиональной подготовки управленческих кадров, но и создание организационных и социально-экономических условий, в которых возможно проявление профессионализма, его практическая реализация.

Эффективный труд менеджера – это органическое сочетание науки и искусства, мастерства, профессионализма. Неэффективная деятельность менеджера, в конечном счете, приводит к неэффективному управлению организационными ресурсами, личной неудовлетворенности, стрессам.

Персональный менеджмент или самоменеджмент – наука о самоорганизации и самоуправлении человека; это целенаправленное и последовательное использование практических методов, технологий рациональной организации управленческого труда для наиболее полного использования потенциала менеджера.

Систему персонального менеджмента можно образно представить в виде модели требований к качествам менеджера, способного управлять собой, включающей семь блоков:

1. Способность формулировать и реализовывать жизненные цели.
2. Управлять рабочим временем.
3. Делегировать полномочия.
4. Принимать решения.
5. Умение управлять эмоциями и стрессоустойчивость.
6. Стремление к постоянному личному росту.
7. Личная организованность и самодисциплина.

Постановка целей. Цели задают направление движения, человеческого поведения. Каждая цель имеет смысл тогда, когда установлены сроки ее реализации и сформулированы желаемые результаты. Постановка целей помогает лю-

дям решать, что наиболее важно и полезно в будущем. Однако простое наличие целей не обеспечит ее достижения. Каждая цель должна реализовываться в конкретные практические действия, которые представляют собой сложный процесс. Обычно цели устанавливаются на определенный период в следующей последовательности:

- шаг первый – выявление потребностей, жизненных устремлений (чего я хочу добиться?);
- шаг второй – определение возможностей (что я могу?);
- шаг третий – принятие решений о том, что вам важно и необходимо;
- шаг четвертый – выбор;
- шаг пятый – уточнение цели;
- шаг шестой – установление временных границ;
- шаг седьмой – контроль своих достижений.

Как правило, в жизни каждого человека сформирована система разнообразных целей: главные, промежуточные, второстепенные, личные, профессиональные. Необходимо уметь все свои личные и профессиональные цели дифференцировать по временному масштабу на:

- долгосрочные;
- среднесрочные;
- краткосрочные.

Очень важно правильно оценивать себя, объективно анализировать свои достоинства и недостатки для определения соотношения желаний и личных качеств и способностей.

Выбор четких, ясных и реальных целей – важный процесс в управлеченческой деятельности руководителя, менеджера, так как правильная цель является побудителем деловой активности, концентрации сил, самоотдачи.

Управление рабочим временем. Как известно, время является самым ценным и дефицитным ресурсом любого современного руководителя. Беречь время означает осознанно его планировать и оптимально использовать.

В соответствии с законом Парето, 80% всех результатов достигается нами в течение 20% всего потраченного времени. В связи с этим, все виды деятельности следует разделить на срочные, важные, не срочные и не важные. Срочное – это то, что требует немедленного внимания и действий. К важным относятся те дела, которые имеют отношение к результатам, вносят вклад в достижение целей.

Для правильного и эффективного использования времени нужно основное внимание уделять важным, перспективным делам, при этом сокращая деятельность по всем остальным вопросам.

Важными слагаемыми экономии рабочего времени являются борьба с «поглотителями» времени:

1. Телефонные звонки.
2. Совещания.
3. Неумение слушать.
4. Проблемы в документообороте.
5. Излишняя общительность.
6. Нечеткая постановка целей.

7. Отсутствие приоритетов в дела.
8. Попытка слишком много сделать за один раз.
9. Незапланированные посетители.
10. Спешка, нетерпение.
11. Редкое делегирование полномочий.
12. Неумение довести дело до конца.
13. Отвлечение (шум).
14. Личная неорганизованность, «заваленный» рабочий стол.

Для рационального использования рабочего времени следует руководствоваться следующими правилами:

- Периодический анализ (инвентаризация) использования рабочего времени.
- Предварительное письменное ежедневное планирование рабочего дня.
- Обязательное выделение резерва времени для исполнения непредвиденных работ.
- Установление приоритетов, то есть очередности дел в зависимости от их важности.
- Делегирование функций в нижестоящие звенья (передача выполнения несрочных и неважных дел).
- Для планирования времени целесообразно пользоваться такими инструментами, как календарь-еженедельник, настольный календарь, тайм-менеджер, компьютерной системой организации труда.

Методы *принятия решений* будут рассмотрены в теме 13.

Делегирование полномочий можно считать одной из самых важных и актуальных проблем в менеджменте.

В общем смысле под делегированием можно понимать передачу задачи и полномочий от высших уровней руководства к низшим. Делегирование полномочий – это метод расширения управленческих возможностей руководителя путем передачи части прав и обязанностей подчиненным.

Делегирование – это сложная управленческая функция, так как одновременно с рабочей задачей должны делегироваться необходимая компетенция и функциональная ответственность. Важно помнить, что управленческая ответственность не может быть делегирована.

Технология делегирования состоит в следующих этапах: выбор сотрудника, инструктаж, стимулирование работы, наблюдение, предупреждение ошибок, помочь в случае необходимости, контроль, совместная оценка полученного результата.

Делегирование предоставляет сотрудникам самостоятельность в работе, ощущение собственной значимости в организации, позволяет развить управленческие способности, стимулирует их профессиональный рост. К основным преимуществам делегирования следует отнести также то, что делегирование помогает руководителю разгрузиться от «текучки» и высвободить время для решения важных управленческих задач, способствует развитию самоуправления и партнерства в трудовом коллективе.

Самодисциплина – это дисциплинированность, соблюдение порядка, точность и аккуратность в работе. Другими словами, это качества менеджера, проявляющиеся в выполнении своих обязанностей, умении управлять своим поведением, держать слово, быть пунктуальным, собранным, ответственным за порученное дело.

Личная организованность характеризуется такими навыками менеджера, как умение ценить и эффективно использовать время, знать правила и приемы организации личной работы и умение ими пользоваться, например:

- организация рабочего места;
- работа с информацией;
- составление документов;
- говорить по телефону;
- умение вести беседу, переговоры;
- проводить совещания;
- контролировать результаты собственной деятельности.

В современных условиях управление представляет сложный труд, требующий высокого нервного напряжения, значительных физических сил, волевых качеств. Поэтому особое значение приобретают вопросы *управления эмоциями, поддержания хорошего здоровья, стрессоустойчивости руководителя*.

Управление эмоциями – это процесс, заключающийся в сознательной саморегуляции своей деятельности и поведения и обеспечивающий преодоление трудностей при достижении целей.

Среди основных элементов данного процесса выделим:

- отказ от вредных привычек;
- сон;
- правильное питание;
- тренированность нервной системы;
- умение расслабляться;
- режим труда и отдыха;
- физическая активность и спорт;
- стрессоустойчивость.

Вопросы для повторения

1. *Какие проблемы приходится решать менеджеру?*
2. *Что такое персональный менеджмент?*
3. *Перечислите основные цели самоменеджмента.*
4. *Для чего необходимо четко формулировать цели?*
5. *Назовите основные правила и методы экономии рабочего времени?*
6. *Каковы рациональные приемы труда руководителя?*

Тема 3. История и эволюция менеджмента

Природа управления и исторические тенденции его развития. Условия и факторы возникновения менеджмента.

Основные этапы и школы эволюции управленческой мысли. Современные тенденции развития науки и практики менеджмента.

Разнообразие национальных моделей менеджмента: особенности и их взаимосвязь в условиях глобализации экономики.

Проблемы и перспективы развития менеджмента в России.

Практика менеджмента насчитывает уже многие тысячелетия. Еще в родовых общинах решались проблемы рационального использования труда, дисциплины и мотивации. Построение египетских пирамид, функционирование государства шумеров были невозможны без грамотных управленческих решений. Наиболее читаемая на протяжении всей истории человечества книга – Библия – содержит немало примеров управления людьми.

На протяжении многовековой истории развития человеческого общества решались проблемы организации совместной деятельности людей, более рационального использования их физических возможностей и профессиональных способностей. Для анализа развития управленческой мысли в сфере труда с экономической практикой используем теорию американского экономиста Д. Белла, который выделил в исторической периодизации три основных этапа: доиндустриальный, индустриальный и постиндустриальный. К первичному сектору автор относит сельское хозяйство, лесоводство, рыболовство, добычу полезных ископаемых; ко вторичному сектору – отрасли, занятые обработкой в широком смысле этого слова: машиностроение, химия, легкая и пищевая промышленности, энергетика, строительство и пр., а третичный сектор включает науку, образование, медицину, искусство, торговлю и другие виды непроизводственной сферы. Проведенный исторический анализ представлен на рис. 4–6.



Рис. 4. Структура занятости в доиндустриальном обществе

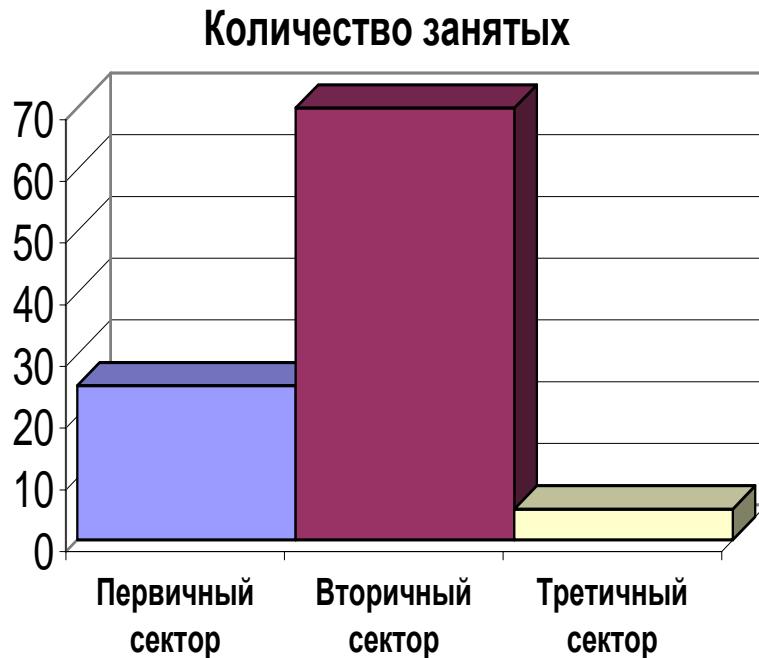


Рис. 5. Структура занятости в индустриальном обществе

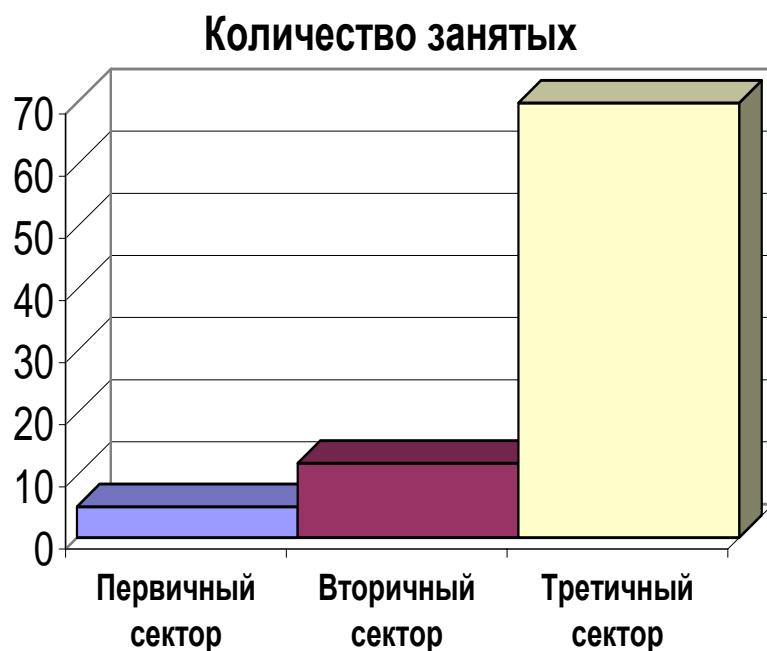


Рис. 6. Структура занятости в постиндустриальном обществе

Таким образом, эволюция управлеченческой мысли тесно взаимосвязана с общими закономерностями развития общества, науки, производства. Современная целостная теория менеджмента – это относительно молодая наука, которая насчитывает немногим более ста лет, пройдя разные этапы своего формирования (рис. 7).

Рис. 7. Периоды активной разработки концепций разных научных школ в управлении

В конце XIX – начале XX века формируется *школа научного управления*, основоположником которой является Фредерик Тейлор. Методы управления, согласно Тейлору и его последователей, характеризуются следующими чертами:

- жесткое разделение сфер деятельности, приоритет индивидуальных форм деятельности над коллективными;
- проектирование рациональных приемов и методов труда по критерию минимизации времени на их выполнение;
- жесткая регламентация трудовых процессов и жесткий контроль за их выполнением;
- научный подход к подбору и обучению рабочих;
- материальное стимулирование производительного труда работников.

В начале XX века получают распространение идеи так называемой *классической школы менеджмента*, родоначальником которой является менеджер-практик Анри Файоль. Главная заслуга классической школы состоит в изучении и формулировании функций, принципов, методов менеджмента, которые сохраняют свою актуальность и сегодня. Среди них:

- разделение труда;
- единство полномочий и ответственности;
- дисциплина;
- единоначалие;
- инициатива;
- корпоративный дух;
- подчиненность личных интересов общим;
- вознаграждение персонала;
- стабильность рабочих мест;
- справедливость.

В 30-е годы на смену тейлоризму приходит *школа «человеческих отношений»*, основы которой были заложены Элтоном Мэйо после проведения известных хоторнских экспериментов. Суть теории заключается в том, что на рост производительности труда оказывают влияние благоприятный психологический климат в коллективе, общественное признание результатов труда каждого работника, наличие и эффективность действий неформальных лидеров.

К середине XX века технократический подход к управлению начинает уступать свои позиции. Люди воспринимаются в системе производства уже не как «живые приданки машин», а как личности, субъекты трудовых отношений. С развитием социальных аспектов в менеджменте появляются теории Маслоу, Мак-Грегора, Герцберга, Лайкера и др.

Итак, в XX веке произошла смена концепций, школ менеджмента, обусловленная изменениями в экономическом, социальном, техническом развитии общества. Но эта периодизация этапов эволюции менеджмента во временном масштабе носит условный характер, так как новая школа управления не заменяет собой полностью предшествующую, а наблюдается сосуществование различных систем, моделей, теорий управления.

В настоящее время продолжает развиваться как практика, так и теория менеджмента. Появление новых взглядов и научных подходов всегда тесно связано с объективными условиями, потребностями реальной экономической практики.

Новые условия развития общества

- ✓ Глобализация экономики
- ✓ Обострение рыночной конкуренции
- ✓ Быстрые изменения и нововведения в обществе и в экономике
- ✓ Технологии, основанные на новых знаниях, опыте, интеллекте
- ✓ Информация как фактор развития общества
- ✓ Социальная ответственность бизнеса
- ✓ Гуманизация труда

Таблица 2

Эволюция моделей управления

Технократическая	Экономическая	Современная
Иерархия с использованием административных методов	Авторитет с использованием материального стимулирования	Лидерство и партнерство
Персональная зависимость	Мотивация	Приверженность
Узкая специализация	Групповая деятельность	Виртуальная и сетевая организация
Исполнение	Инициатива	Творчество
Внешний контроль	Коллективный контроль	Самоконтроль

При общности концептуальных положений в управлении имеются национальные особенности в механизме их практической реализации. Динамика смены концепций в разных странах происходит в различных формах и в разное время. Например, российский опыт отражает сложный и своеобразный исторический путь развития управленческой науки и практики, в котором можно выделить три этапа: дореволюционный, советский и постсоветский.

Управление в России имеет глубокие исторические корни. Многие выдающиеся деятели от А.Л. Ордина-Нащокина, И.Т. Посошкова до современных ученых, внесли заметный вклад в развитие отечественной теории и практики управления.

Еще в середине XVII века *Афанасий Лаврентьевич Ордин-Нащокин*, активно выступая за преодоление экономической отсталости России, придавал большое значение использованию позитивного опыта западноевропейских стран в развитии экономической политики и системы самоуправления на местах.

Подобно классикам буржуазной политической экономии А. Смиту и Д. Рикардо, *Иван Тихонович Посошков* (1652–1726) связывал источник богатства с трудом. В 1724 г. в своем главном труде «Книге о скучости и богатстве» И.Т. Посошков сформулировал рекомендации об улучшении управления экономикой, исходя из специфики и особенностей России. Среди его многочисленных рекомендаций выделим следующие:

заставлять всех людей работать, причем работать прилежно и производительно, уничтожать праздность во всех ее видах;

решительно бороться с непроизводительными затратами, осуществлять строжайшую экономию во всем;

бороться с роскошью, излишествами в жизни людей.⁵

И.Т. Порошков устанавливает прямую связь между ростом богатства и производительностью труда: надо не просто работать, а труд должен быть с «прибылью» (прибылью). Внекономические формы принуждения для Порошкова, так же, как и для других его российских современников, были естественной формой трудовой дисциплины. Вместе с тем он убедительно обосновывал преимущества сдельной оплаты труда по сравнению с повременной. В качестве стимула для повышения производительности труда он рекомендовал выдавать рабочим более высокую зарплату и критиковал жадность управляющих.

В постпетровский период значительный вклад в регулирование экономической жизни России внесли идеи *А.П. Волынского, В.Н. Татищева, М.В. Ломоносова, Д.А. Голицына, А.Н. Радищева*. Экономические воззрения многих прогрессивных деятелей XVIII века. Получили дальнейшее развитие в трудах ученых и общественных деятелей XIX века.

XIX век отмечен целой плеядой выдающихся лиц в сфере российского управления: *П.А. Валуев, А.М. Горчаков, П.Д. Киселев, Н.С. Мордвинов, М.М. Сперанский, Н.Н. Новосильцев, Д.А. Милютин, Н.А. Милютин* и др. Именно они стали генераторами реформаторских идей, остро осознавая необходимость прогрессивных преобразований всех сторон жизни российского общества. Радикальные выступления интеллигенции и крестьянства во второй половине XIX веке, внешние обстоятельства ускорили необходимость разработки и проведения реформ об отмене крепостного права и создании системы самоуправления на местах.

Начало XX века ознаменовалось деятельностью двух выдающихся организаторов и прогрессивных реформаторов экономической и политической жизни России – *С.Ю. Витте и П.А. Столыпина*. Известность Сергей Юльевич Витте получил не только как незаурядный государственный деятель, автор денежной реформы, но и как ученый, автор книг «Самодержавие и земство», «Курс политической экономии», «Воспоминания» в трех томах и др.

Организаторская деятельность П.А. Столыпина включала в себя проведение ряда реформ: аграрной, переселенческой, самоуправления. Однако всемирную известность принесла ему земельная реформа, носившая общенациональный характер и направленная на оздоровление и возрождение всех сфер жизни российского общества.

По инициативе Столыпина были приняты новые рабочие законы: закон о страховании рабочих; о создании комитетов по изучению условий жизни и труда рабочих; закон, запрещавший труд детей; закон о компенсациях рабочим за несчастные случаи.

В качестве главы правительства Столыпин проявлял особую заботу о развитии народного образования. Бесплатное начальное образование уже получило широкое распространение в 1908 г. и должно было стать всеобщим к 1922 г. Было установлено ежегодное увеличение на 20 млн руб. кредитов по народному образованию. К 1914 г. расходы на народное образование составили почти 300 млн руб.

⁵ История русской экономической мысли. Т. 1. М.: Госполитиздат, 1955. С. 329.

Принципиально новая ситуация сложилась в России после победы 25 октября (7 ноября по новому стилю) 1917 г. Великой Октябрьской социалистической революции.

На фоне мировой эволюции управления представляется интересным опыт советского периода, который наряду с отрицательными моментами имел немало позитивного, например, в области методологии и практики социального планирования и управления.

Советский период имел ярко выраженный **административно-командный** характер, что было обусловлено природой социалистической революции и ее целью – установление диктатуры пролетариата. Жесткость формирующейся власти усиливалась военной обстановкой в стране, разрухой, голodom. Административно-командный стиль управления в первые годы Советской власти практически полностью исключал применение экономических методов. В деловой практике использовались такие понятия, как «трудовая повинность», «трудовая мобилизация», «директивы», «беспрекословное выполнение» и др., отражавшие методы воздействия на людей, которые были основаны на подчинении, страхе и дисциплине.

Основными принципами командно-административной системы управления явились:

- введение единоначалия;
- повышение производительности труда на основе научной организации труда;
- организация хозяйственного расчета;
- материальная заинтересованность производителей в результатах своего труда;
- введение рабочего контроля;
- укрепление трудовой дисциплины;
- разработка системы учета результатов хозяйственной деятельности.

Практически до середины 1980-х гг. советская управляемая мысль основывалась на идеологических постулатах экономической теории К. Маркса, которая была единственной официально признанной. В нашей стране в трудовой теории стоимости Маркса вместо человека в производстве рассматривалась лишь его функция – труд (конкретный), измеряемый через затраты рабочего времени и, следовательно, главной задачей управления предприятием, народным хозяйством считалось достижение «экономии общественного труда».

Экономическая политика молодой советской республики в годы гражданской войны, получившая название «военный коммунизм», характеризовалась директивными методами управления, принудительными мерами «трудовой повинности». Однако в 1920-е гг., особенно в период новой экономической политики, стал активно изучаться и перениматься иностранный опыт, распространяться передовые научные идеи Ф. Тейлора, Г. Форда, А. Файоля и многих других ученых. Безусловно, большой вклад в эволюцию отечественной управляемой мысли внесли советские ученые *А.К. Гастев, П.М. Керженцев, Н.А. Витке* и др.

Классическим примером поведенческой организации трудовых отношений является концепция незаслуженно забытого *Н.А. Витке*, который, изучив иностранный опыт по управлению крупными предприятиями, попытался применить его к социалистической хозяйственной практике. Он ввел в научный оборот такие важные понятия, как «человеческий фактор производства», «соци-

альная организация предприятия», «коллективно-трудовая деятельность», «социально-психологическая атмосфера».⁶

Концепция Н.А. Витке сводилась к следующим положениям:

- крупные предприятия нуждаются в аппарате профессиональных управляющих, которые могли бы совмещать учетно-плановые функции с кол-лективизацией трудовой деятельности;
- организационный кризис будет возрастать, если управление производством станет осуществляться авторитарно, на основе личной власти, а новые методы управления не будут внедряться, не будет господствовать «коллективно-трудовое сотрудничество»;
- организация управления должна основываться на научных разработках, чтобы стимулировать интерес работников к своему труду, максимально освобождая их от надзора и опеки сверху;
- в управлении предприятием следует опираться на свой штаб, который может работать эффективно только как единая команда. В этом и будет проявляться новый стиль делового сотрудничества «грядущей культурно-хозяйственной эпохи».

Н.А. Витке понимал управление как способ реализации творческого потенциала работников на общее дело, и социалистическое общество создает все предпосылки для раскрытия способностей человеческих ресурсов. Но, к сожалению, концепция Н.А. Витке подверглась резкой критике со стороны некоторых советских ученых, которые стояли на технократических позициях, полагая, что с механизацией производственных процессов «живые» управленческие отношения будут заменяться производственными отношениями «человек-машина». Так произошла подмена управления человеческими ресурсами научной организацией труда (НОТ).

В 1920 г. под руководством А.К. Гастева был создан центральный институт труда (ЦИТ), основная задача которого состояла в анализе трудовых движений, научной организации трудовых процессов. Принципам научной организации труда посвящены многочисленные труды Гастева: «Индустриальный мир», «Профсоюзы и организация труда», «Трудовые установки», «Реконструкция производства». Одним из первых программных документов ЦИТ был назван А.К. Гастевым: «Как надо работать»⁷.

Заметное место в советской науке управления в 1920-е гг. представляла так называемая «производственная трактовка» Е.Ф. Розмировича, которая развивала идею о том, что «система управления людьми» с течением времени заменяется «системой управления вещами».⁸ Концепция Н. Витке полемизировала с Е. Розмировичем, так как управление людьми он ставил на первое место по сравнению с управлением вещами. Он одним из первых выдвинул тезис о возможности создания науки об управлении людьми.

Большое внимание исследованию проблем управления уделял Ф.Р. Дунадеевский, директор Харьковского института труда; он акцентировал внимание на проблемах подбора персонала, его подготовке и стимулирования.

⁶ Витке Н.А. Организация управления и индустриальное развитие. М., 1925.

⁷ Гастев А.К. Как надо работать. М., 1972.

⁸ Розмирович Е.Ф. Основные положения по рационализации аппарата государственного управления // Техника управления. 1926. № 7.

В эти же годы получила известность концепция экономиста и философа А. Богданова (Малиновского) «Тектология. Всеобщая организационная наука». По его мнению, «всякая человеческая деятельность объективно является организацией или дезорганизацией».⁹ Ряд сформулированных Богдановым понятий, например «цепная связь», «закон наименьших», «принцип минимума», «бирегуляторы», впоследствии были использованы для построения кибернетических моделей. Всеобщую организационную науку, А. Богданов называл тектологией, основная идея которой заключается в единстве строения и развития самых различных систем. Тектология – это методология и доктрина решения организационных задач.

Особенно острые экономические дискуссии проходили в 1920-е гг. относительно показателей, необходимых для измерения результатов хозяйственной деятельности. А. Богданов указывал, что измерять количество труда в производстве надо «числом рабочих, длиной рабочего дня, напряженностью работы. Труд есть затрата энергии. Но за час люди производят больше или меньше продукции, что зависит от интенсивности труда. Среднее количество труда, которое требуется для производства данной продукции, отражает общественно необходимое время.»¹⁰

Затраты на производство конкретных видов продукции можно определять во временном масштабе: в часах, минутах, даже секундах. Сравнивая такие результаты у различных производителей, можно сразу определить, у кого из них наиболее эффективная организация труда. Но так как на предприятии выпускается большое разнообразие продукции, то обобщающим измерителем затрат и определением их эффективности использования могут быть только денежные (стоимостные) измерители. Однако стоимостных показателей много, но споры велись вокруг двух показателей: валовая продукция – это общий объем производства в денежном выражении за определенный период, и чистая продукция, в которую стоимость материальных затрат не включается.

Экономисты того времени единодушно доказывали нецелесообразность измерения экономического роста на базе валовой продукции и предлагали использовать для этой цели чистую продукцию, то есть вновь созданную стоимость. Но впоследствии научные дискуссии закончились, и на практике долгие годы в советской экономике господствовал «вал».

Проведение индустриализации в стране в 1930-е гг. вызвало необходимость совершенствования управляемой системы, включая индивидуальное стимулирование повышения производительности труда, улучшения жилищных и культурно-бытовых условий рабочих, развития рационализаторской деятельности. В постановлении ЦК ВКП(б) «О мерах по управлению производством и установлению единоличия»¹¹ (1929) содержалось положение, которое ныне составляет одну из основ современного менеджмента: соединение демократизма с железной трудовой дисциплиной, с беспрекословным повиновением воле одного лица во время труда.

Для активизации внедрения хозрасчетных отношений и совершенствования структуры управления было принято постановление ЦК ВКП(б) «О реорга-

⁹ Богданов А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука: Кн. 1. М., 1989. С. 133.

¹⁰ Богданов А. Начальный курс политэкономии. В вопросах и ответах. Харьков, 1924.

¹¹ Директивы КПСС и Советского правительства... Т. 2. С. 120–126.

низации управления промышленностью»¹². Основным звеном управления было признано предприятие. Предлагалось активнее создавать хозрасчетные объединения (тресты, синдикаты).

Важную роль сыграло также и постановление ЦИК и СНК СССР «О фонде директора предприятия за счет прибылей»¹³, в котором предусматривалось отчисление в этот фонд 4% от плановой прибыли и 50% от сверхплановой прибыли. Эти средства могли использоваться на улучшение жилищных и культурно-бытовых условий коллектива, а также на индивидуальное стимулирование повышения производительности труда, в том числе рационализаторской деятельности.

Именно в годы индустриализации сформировался такой социалистический феномен, как трудовой энтузиазм. Этот вид трудовых отношений проявлялся в интенсивном коллективном труде во имя общего блага, вырабатывал чувство социальной общности.

Но постепенное мирное преобразование экономических отношений было прервано второй мировой войной и трудными годами восстановления народного хозяйства, когда применялись чрезвычайные и директивно-принудительные меры управления.

Смена административно-командной системы управления человеком **организационно-экономической** произошла в 1950–1960-е гг. После смерти Сталина и XX съезда КПСС среди мер предложенных Н.С. Хрущевым в целях резкого подъема советской экономики, центральное место занимали совершенствование системы управления на микро- и макроуровнях, повышение эффективности производства: расширяются права и самостоятельность директоров предприятий; внедряется новый порядок планирования, ограничивающий число директивных показателей; сокращается отчетность для вышестоящих организаций; сокращается управленический аппарат.

После Н.С. Хрущева, когда правительство возглавил А.Н. Косыгин, в сентябре 1965 г. на Пленуме ЦК КПСС было принято решение о проведении реформ по улучшению системы управления экономикой и изданы такие важные правительственные постановления, как «О совершенствовании планирования и усилении экономического стимулирования», «Об утверждении Положения о социалистическом государственном производственном предприятии» и т. д.

Ключевое значение для кадровой политики советских предприятий имело улучшение системы оплаты труда, которое включало в себя, с одной стороны, централизованное увеличение ставок заработной платы и окладов, а с другой стороны, – широкое использование части доходов предприятия для материального стимулирования. С этой целью были образованы фонды экономического стимулирования: 1) фонд материального поощрения; 2) фонд социально-культурных мероприятий и жилищного строительства; 3) фонд развития производства.

Отчисления в фонд материального поощрения производятся в результате увеличения объемов реализованной продукции, повышения производительности труда, снижения себестоимости продукции, повышения качества продукции и других экономических показателей. Средства фонда могут использовать-

¹² Директивы КПСС и Советского правительства... С. 126–133.

¹³ Там же. С. 345–347.

ся на премирование рабочих, инженерно-технических работников, служащих и других категорий работников по устанавливаемым премиальным ставкам.

Средства фонда социально-культурных мероприятий и жилищного строительства используются на строительство и капитальный ремонт жилых домов, детских дошкольных учреждений, профилакториев, столовых и общежитий предприятий.

Средства фонда развития производства могут использоваться для финансирования внедрения новой техники, механизации и автоматизации производства, модернизации оборудования, обновления основных фондов и т. д.

Значительно были расширены права республик в области труда и зарплаты – они могли разрешать применение аккордной оплаты, устанавливать тарифные ставки, схемы и сетки должностных окладов.

Однако на практике цели экономической реформы 60-х гг. не были достигнуты и не принесли ожидаемого результата. Причин, объективных и субъективных, немало, и они заслуживают самостоятельного рассмотрения. Главным было то, что решение намеченных реформой задач было непоследовательным и не доводилось до конца. Например, одной из серьезных причин неудач является сохранение уравнительного принципа планирования фонда заработной платы от объема валовой (товарной) продукции. Такая система привела к тому, что сокращение численности работников автоматически уменьшало фонд заработной платы.

Недостатки и упущения реформ с годами становились все более глубокими, а их негативные последствия все более болезненными для советской экономики.

Большие надежды возлагались на экономическую реформу 1979 г., которая была нацелена на улучшение планирования, усиление воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства и качества. Данная реформа предусматривала конкретные изменения в системе управления на макро- и микроуровнях, а именно рост производительности труда рекомендовалось исчислять по чистой (нормативной) продукции, фонд заработной платы предполагалось определять по нормативам на 1 руб. продукции по показателю, применяемому для измерения производительности труда и т. д. Но консерватизм, «застой» в высших эшелонах власти советского государства ухудшили социально-экономическую ситуацию в стране и не создали условий для реализации реформ.

Таким образом, при построении социалистического общества в СССР управление представляло собой процесс планомерного целенаправленного воздействия и регулирования со стороны государства, что было обусловлено господством общественной собственности на средства производства. Методологической базой управления служили основные положения марксистско-ленинской политической экономии, Программа КПСС, решения и материалы съездов партии, документы партийных и государственных органов по вопросам экономической и социальной политики. Процесс воспроизведения рабочей силы при социализме рассматривался в научных трудах советских экономистов Л.А. Костина, А.Э. Котляра, В.С. Немченко, М.Д. Плинера, М.Я. Сонина и др. Исследования по

совершенствованию управления проводились такими специалистами, как Л. Абалкин, О. Козлова, В. Ядов, А. Здравомыслов, Б. Смирнов и др.

К основополагающим принципам организационно-экономической концепции управления в производственной системе можно отнести следующие:

- идеологизированные рычаги организации и стимулирования труда, главными из которых являлись социалистическое соревнование, стахановское движение, коммунистические бригады;
- дисциплинарный контроль, закрепленный в советском трудовом законодательстве и регулирующий поведение работников в сфере производства;
- выработка социальных норм должностного поведения, жесткое распределение власти между основными субъектами хозяйствования;
- административные методы подбора и расстановки кадров;
- директивность всех планов, приводящая к «штурмовщине», «авралу», припискам;
- слабая инновационность и предприимчивость советской экономики сдерживающая творчество, инициативу, стремление к самореализации рабочих и специалистов, тормозившая развитие трудовых ресурсов общества.

В 1980-е гг. сознание советских людей стало сильно меняться: они стали менее идеологизированными, более критичными к власти, политике КПСС. Для выхода страны из кризиса требовались радикальные политические и экономические преобразования, освоение новых моделей экономического поведения людей, новая мотивация труда. Начатая *М.С. Горбачевым* в 1986 г. «перестройка» послужила импульсом экономических реформ, коренным поворотом от планового командно-административного управления экономикой к рыночному регулированию. Начался новый – *постсоветский* этап развития российского общества в XX столетии.

Превращение одной экономической системы в другую порождает особое, переходное состояние экономики, общества. Экономике переходного типа свойственны некоторые специфические черты. Исходной точкой является кризис и последующая трансформация экономических отношений прежней системы, а также возникновение новых отношений, присущих нарождающейся системе. Длительность и интенсивность переходных процессов протекает в странах по-разному в зависимости от своеобразия истории, национальных культурных особенностей, уровня социально-экономического развития.

Объективные предпосылки для перехода к рыночной экономике, сложившиеся к концу 1980-х гг. в России, в целом были неблагоприятными, а именно:

- крайне высокая степень огосударствления экономики, сверхмонополизация производства;
- искаженная структура национальной экономики, где ведущую роль играл военно-промышленный комплекс;
- неконкурентоспособность преобладающей части производств;
- неравномерность социально-экономического развития отдельных регионов России;
- высокая криминализация экономической жизни и рост коррупции, т. д.

Все это было усугублено действием факторов, носивших субъективный характер: нерешительностью руководства государства в проведении экономических реформ; политическим и социальным кризисами в обществе; неготовностью значительной части российского населения к рынку, склонности к государственному патернализму.

Принципиальная особенность перехода России от социалистической экономики к рыночной состояла в том, что коренные изменения в отношениях собственности, реструктуризация народного хозяйства и создание рыночной инфраструктуры сопровождались сочетанием трех кризисов: инфляционного кризиса; платежного кризиса; системного кризиса, выразившихся в утрате органами государственной власти на всех уровнях способности регулировать социально-экономическую и политическую обстановку в стране.

Таким образом, на протяжении 80 лет XX века российское общество подвергалось сильным как внешним, так и внутренним воздействиям, пережив два «слома» социального сознания в периоды двух переходных эпох, что, естественно, отразилось на экономическом поведении людей, их менталитете, системе ценностей, мотивации. Первый период – переход от дореволюционной капиталистической России к советской, который длился около двадцати лет (с момента Октябрьской революции до завершения индустриализации), а второй – переход от советской России к рыночной экономике, который начался в конце 1980-х гг. и продолжается сейчас.

Научное обоснование эволюции управления приобретает все более актуальное и важное значение для российской теории и практики управления не только в историческом аспекте, а прежде всего в прикладном, обозначая ориентиры развития отечественных организаций в современной рыночной экономике (рис. 8).



Рис. 8. Особенности российского менеджмента

Вопросы для повторения

1. В чем заключаются объективные предпосылки формирования и развития управления?
2. Охарактеризуйте основные концепции и научные школы управления, их сильные и слабые стороны с позиции современности?
3. В чем особенности исторического пути науки и практики управления в России?

Тема 4. Методология менеджмента

Методологические основы менеджмента: системный, процессный, ситуационный подходы.

Управление как система. Основные элементы системы управления. Принципы формирования системы управления.

Управление как процесс. Функции управления, их сущность и взаимосвязь. Эффективность процесса управления.

Механизм управления: классификация методов управления, особенности их использования в современных организациях.

Управление – сложный вид человеческой деятельности. Современный менеджер должен уметь анализировать и понимать причинно-зависимые связи, межличностные отношения, готовить и приниматьправленческие решения в условиях риска и неопределенности, организовывать совместную деятельность людей.

Таким образом, менеджмент представляет собой взаимосвязь двух важных характеристик: методологии и организации.

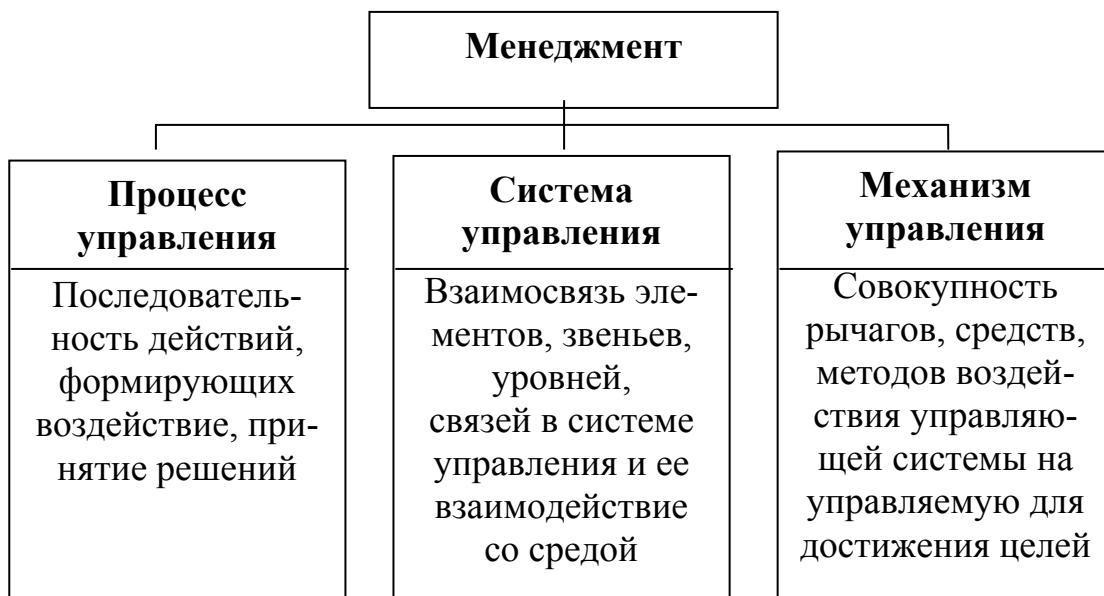


Рис. 9. Формы проявления менеджмента как современной системы управления

Методология менеджмента – это логическая схема методов познания и исследования зависимостей, проблем, явлений в управлении процессе для принятия эффективных решений.

Менеджмент как современная система практического управления находит свое выражение в трех формах проявления (рис. 9):

- система управления;
- процесс управления;
- механизм управления.

Важнейшей тенденцией в последние десятилетия развития менеджмента становится **системный подход**, который рассматривается не просто как вид методологического исследования, а современный способ управленческого мышления, позволяющий представить целостно и комплексно управление деловой организацией в сложной рыночной среде. Именно системный подход обусловил в 1980-е гг. возникновение концепции управления, в основе которого *принцип комплексности*, предполагающий учет всех факторов воздействия на систему управления в организации, и *принцип системности*, рассматривающий управление как целостную систему для достижения стратегических целей предприятия.

Таким образом, системный подход – это методологическое средство изучения целостности системы управления и выявления интегральных зависимостей и взаимодействий. Важнейшим методом реализации системного подхода в исследовании является **системный анализ и синтез**.

Содержанием анализа является мысленное расчленение предмета, явления, процесса на части, которые затем и исследуются как части целого. Только разложив объект исследования как особую систему на элементы, выделив присущие каждому элементу качества, свойства, отношения и изучив их, можно познать систему в целом, выявить и определить закономерности ее развития. Как метод исследования системный анализ включает в себя следующие элементы: цели, функции, структуру, связи.

Для более адекватного определения и анализа системы управления раскроем понятие «система». В научной литературе можно встретить различное толкование этого понятия, но наиболее емким по содержанию, на наш взгляд, является определение, данное В.Г. Афанасьевым: «Система – это совокупность объектов, взаимодействие которых обуславливает наличие интегративных качеств, не свойственных образующим ее частям, компонентам»¹⁴. Интегративное качество, целостность являются одним из признаков, отличающих системные объекты от несистемных.

В теории и практике управления любая организация представляет собой сложную социотехническую систему, опосредованную внешней средой и направленную на достижение определенной цели. Такой подход позволяет представить организацию как совокупность двух подсистем: технической и социальной (человеческой), выполняющих принципиально различные функции, однако тесно взаимосвязанные между собой.

¹⁴ Афанасьев В.Г. Системность и общество. М.: Политиздат, 1980. С. 269.

Социальная подсистема организации включает в себя всех работников, группирующихся по функциональным операциям, между которыми устанавливаются непосредственно служебные, информационно-коммуникативные, распорядительно-исполнительские, экономические, юридические, личностные, психологические и другие формы связей. Эти формальные и неформальные отношения опосредуют интересы отдельных работников, рабочих групп, которые, в свою очередь, могут быть материальными, духовными, экономическими, социальными. Организация может эффективно функционировать лишь тогда, когда эти интересы будут взаимосвязаны друг с другом, а также с целями и задачами организации. В качестве процесса согласования интересов и целей выступает управление, а системный подход позволяет представить этот процесс более целостно для его объективной оценки и дальнейшего совершенствования.

Исходными посылками системного анализа системы управления являются: наличие составных частей (элементов, подсистем); наличие органических связей (отношений) между ними; сочетание относительной самостоятельности отдельного элемента системы с обязательным выполнением им функций, необходимых для существования системы в целом.

Итак, современная система управления представляет собой сложную социальную систему, которую отличает упорядоченность в определенном отношении составляющих ее элементов, образующих целостность. Ядром, важнейшим компонентом этой системы являются человек или группа индивидов, связанных между собой разнообразными связями и формами взаимодействия.

К системообразующим факторам системы управления относятся:

- конкретная общая цель всей совокупности компонентов;
- подчинение задач каждого компонента общей цели системы;
- осознание каждым компонентом своих задач и понимание общей цели;
- выполнение каждым элементом своих функций, вытекающих из поставленной задачи;
- конкретные отношения между компонентами системы;
- наличие органа управления;
- обязательная обратная связь.

Применение системного анализа дает возможность раскрыть внутреннее строение системы управления как целостной системы, состоящей из трех взаимосвязанных и взаимозависимых подсистем, элементов управления.

Понятие целостности неразрывно связано с понятием эмерджентности. Эмерджентностью называется наличие качественно новых свойств целого, отсутствующих у его составных частей. Это означает, что свойства системы управления не являются простой суммой свойств составляющих ее подсистем, хотя и зависят от них. Каждая из подсистем имеет собственное предназначение с точки зрения конечной общей цели, специфические формы и методы реализации этого предназначения, определенные функциональные формирования в организационной структуре.

Система управления будучи целостным, как отмечалось выше, образованием, обладает еще свойством устойчивости. Указанное явление носит название *гомеостазиса*. То есть система всегда стремится восстановить нарушенное

равновесие, компенсируя возникающие под влиянием внешних факторов изменения. Так, например, разработка новых стратегических планов организации требует, как правило, перестройки всей системы внутрифирменного управления. В результате система управления переживает новое состояние, приходя либо к новому устойчивому равновесию на другом уровне развития, или иногда к «кризису».

Благодаря применению системного подхода как инструмента познания проблем управления появляется возможность их наиболее полного, глубокого и всестороннего исследования.

Практика управления показывает, что любую систему управления нужно формировать в соответствии с определенными принципами (положениями), обеспечивающими ее упорядоченность и целесообразность функционирования. Сформулируем основные принципы построения и развития системы управления в современных организациях:

- *комплексность* – необходимость учета всех факторов, действующих на систему управления;
- *научность* – базирование на рекомендациях науки в области управления, экономики, социологии, психологии, права и др. с учетом законов развития общественного производства в рыночных условиях;
- *прогрессивность* – формирование системы управления в соответствии с передовым зарубежным и отечественным опытом;
- *перспективность* – проектирование системы управления «из видения будущего» с учетом перспектив стратегического развития организации;
- *целенаправленность* – функционирование системы управления должно обеспечивать эффективность деятельности организации, достижение ею корпоративных целей и ценностей;
- *адаптивность* – умение приспосабливаться к изменяющимся целям, ситуации, условиям как внутри, так и во внешней среде организации;
- *саморазвитие* – система управления должна стремиться к совершенствованию, обновлению, инновациям для качественного развития и усиления конкурентных преимуществ организации;
- *целостность*: система управления – это не просто сумма составляющих ее элементов, а система, обладающая собственными свойствами, согласованно взаимодействующая с другими системами и обеспечивающая функционирование всей организации;
- *принцип соответствия* – соразмерность элементов системы управления по трудоемкости, объему деятельности, норме подчиненности. Данный принцип определяет рациональность взаимодействия между звеньями, подразделениями, ритмичность работы, дисциплину деятельности;
- *эффективность* системы управления предполагает учет соотношения инвестиций на развитие организации и результатов деятельности организации.

Итак, исследование управления с позиций системного подхода дает возможность раскрыть такие свойства системы, как целостность, системность, адаптивность, организованность. Но внимание исследователей при системном

подходе направлено не столько на целостность объекта, сколько на его состав, свойства элементов, проявляющиеся в их взаимодействии. В основе формирования системы управления лежат факторы, которые в совокупности определяют характеристики ее существования и развития: объект и субъект системы, ее цели, функции, структура.

Традиционно объектом системы управления считают работников, группы, коллектив в целом, на которых направлено управленческое воздействие. В качестве субъектов рассматривается функциональный и линейный управленческий персонал, осуществляющий это воздействие на управляемый объект. Между субъектом и объектом системы управления устанавливаются рациональное взаимодействие и взаимоотношения, поддерживать и регулировать которые призван внутрифирменный механизм управления.

Принимая во внимание, что в качестве субъекта и объекта управления выступают люди со своими способностями, потребностями, интересами, цель системы должна являться интегрирующим фактором их совместной деятельности, побуждая работников к производительному и творческому труду. Цель системы управления представляет собой идеальный образ состояния системы, к которому надо стремиться: это достижение экономической эффективности организации и удовлетворения личных потребностей ее работников.

Управление представляет собой непрерывный циклический процесс, состоящий из конкретных видов управленческой деятельности, реализация которых обеспечивает достижение поставленных целей. Виды деятельности, необходимые для осуществления управления, характеризуют функции управления.

В системном анализе и проектировании системы управления центральное место занимает проблема определения функций управления, их комбинации и обособления в организационной структуре. Функциональный подход при исследовании системы дает возможность изучить весь состав видов деятельности, характеризующих целенаправленное воздействие на отдельных работников, группы, коллектив в целом.

В основе формирования системы управления лежит интеграция и дифференциация функций управления. Главную интеграционную нагрузку выполняют основные управленческие функции, которые объединяют работников в систему совместного труда, обеспечивая согласованность, заинтересованность, целенаправленность, организованность их совместной деятельности. К основным функциям относят планирование, организация, мотивация, исследование, контроль, координация.

Но наряду с основными функциями в системе управления выделяются специфические функции, которые выполняют роль дифференциации управления, то есть разделения и специализации управленческой деятельности в конкретных областях: производство, маркетинг, персонал, финансы и т. д.

Например, среди многообразия специфических функций управления персоналом можно выделить следующие: прогнозирование, перспективное и текущее планирование потребностей в человеческих ресурсах;

- подбор и профотбор работников;
- найм и расстановка сотрудников;

- профессиональная и социально-психологическая адаптация новых работников;
- анализ и проектирование рабочих мест, рабочего времени и условий труда;
- оценка результативности труда и проведение аттестации работников;
- формирование кадрового резерва и работа с ним;
- корпоративное развитие человеческих ресурсов;
- регулирование трудовых отношений;
- диагностика и разрешение конфликтов и трудовых споров;
- планирование карьеры и профессиональное продвижение сотрудников;
- разработка и реализация социальных программ;
- содействие улучшению психологического климата в коллективе и управление организационной культурой;
- организация оплаты и стимулирования труда, реализация политики участия работников в прибыли, собственности и капитале;
- контроль эффективности управления человеческими ресурсами;
- информационно-документационное обеспечение управления человеческими ресурсами;
- управление сокращением и увольнениями.

Таким образом, управление осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий (функций), которые тесно взаимосвязаны и образуют целостную функциональную систему, определяющую структуру управления в организации. Организационную структуру управления можно рассматривать как форму разделения и кооперацииправленческой деятельности.

Суммируя вышеизложенное можно сделать вывод: современная система управления должна быть практически обоснованной (целесообразной);

- все звенья системы управления должны быть соразмерны по трудоемкости;
- система управления должна быть адаптивной, то есть приспособленной к меняющимся обстоятельствам деятельности организации;
- система управления должна быть рациональной, так как от этого зависит эффективность и качество управления.

Процесс управления – необходимая последовательность действий по формированию и осуществлениюправленческого воздействия для достижения поставленных целей. Другими словами, процесс управления – это функционирование системы управления (рис. 10).

В практическом отношении процесс управления представляет собой деятельность субъектов управления по осуществлению функций управления (основных или конкретных) (рис. 11).

Рис. 10. Процесс управления в организации

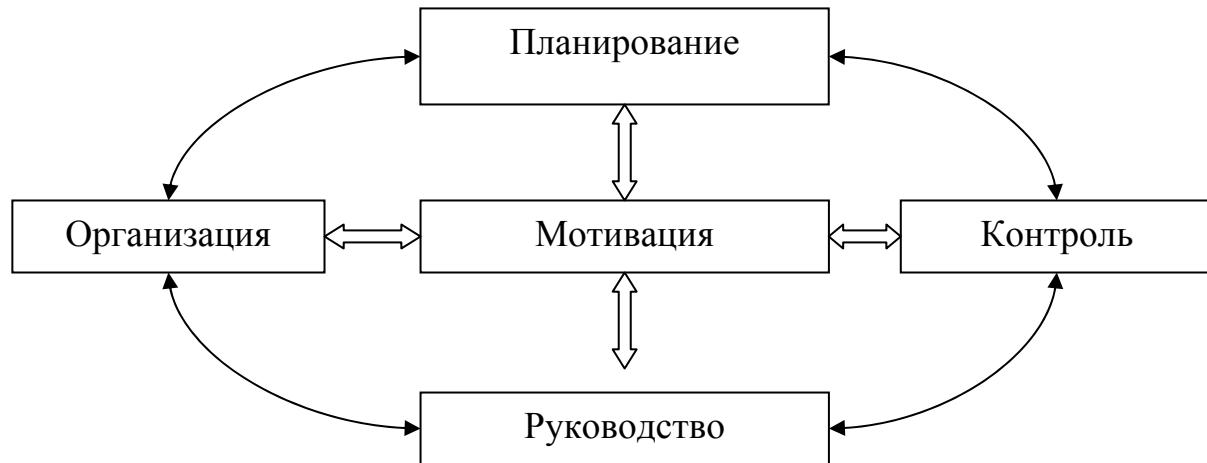


Рис. 11. Функции управления

Процессный подход в менеджменте был предложен учеными классической школы под руководством Анри Файоля. Эта концепция рассматривает управление как сложный непрерывный процесс взаимосвязанных действий (функций), направленных на достижение целей организации. Основными функциями менеджмента являются планирование, организация, контроль, мотивация, координация (руководство). Все функции менеджмента взаимно дополняют друг друга и присутствуют в управлеченческой деятельности любой организации.

Любой процесс труда, в том числе и управлеченческий, имеет конечный продукт. В менеджменте в качестве результата выступает управлеченческое решение. Решение рассматривается как выбор наилучшего варианта действий, направленных на разрешение проблем, ситуаций для достижения поставленных целей. Тогда процесс управления можно представить как непрерывный управлеченческий цикл целеполагания, выявления проблем и анализа ситуаций, разработки, принятия и реализации решений.

Эффективность системы управления в организации может быть достигнута только при согласованности и действенности всех методов воздействия на работников для реализации их профессиональных, интеллектуальных, творческих способностей. Совокупность средств воздействия на экономическое поведение людей определяет основу **механизма управления в организации**.

Исторически в управлеченческой науке сформировались два подхода к формированию механизма управления человеком в производственной системе: рационалистический и поведенческий. Причем рационалистическая модель соответствует более ранним этапам развития производства, а поведенческая модель – более поздним.

Классическим примером рационалистического типа управления стала концепция Ф. Тейлора, суть которой в системе организации производственного процесса на основе строгой экономии времени, трудовых усилий, научно обоснованном контроле за производительностью труда и премирование за результаты деятельности.

Рационалистическая (жесткая) модель механизма управления базируется на использовании в основном административных, организационно-распорядительных методов, которые реализуются путем прямого воздействия руководителей на подчиненных на основе их воли, авторитета, через приказы и распоряжения, различные нормативы, правила, инструкции.

Поведенческая (мягкая) модель основана на мотивации и стимулировании производительного и ответственного труда работников с помощью экономических и социально-психологических методов. Мягкая модель поощряет инициативу и творчество, развивает сотрудничество и партнерство в организации.

Такое деление, в известной мере, условно и обусловлено существованием множества форм влияния на людей для достижения общей цели: формальное и неформальное, принуждающее и мотивирующее, жесткое и мягкое. Формальное управление опирается на формально действующие организационные положения, а признаками неформального управления являются опора на человеческие неформальные отношения (уважение, лидерство, доверие, творчество).

В современных российских организациях с усложнением системы управления серьезной проблемой становится выбор методов воздействия на индивида, группу, коллектив в целом, определение степени их сочетания, границ действия. Так как, например, усиление жестких методов формального управления может привести к формализации управления, волюнтаризму, единонаучалию. И наоборот, расширение границ мягкого неформального управления может способствовать развитию безответственности, конфликтности, анархии. Механизм жесткого формального управления выполняет мобилизующую функцию, направленную на решение чрезвычайных, сложных задач, поставленных руководством, а механизм мягкого неформального управления реализует стимулирующую функцию, вовлекая работников в коллективный труд на основе развития сотрудничества, доверия.

Выбор средств управленческого воздействия в организации обусловлен также иерархией требований к поведению работников, которые выражаются следующими показателями: исполнительность, продуктивность, инициативность, социальная активность. При командно-административной системе управления, когда ведущее место занимали исполнительность и продуктивность, преобладали методы принуждения, идеологического воздействия.

Новые экономические условия выдвигают необходимость изменения критериев оценки трудового поведения, ставя в лидирующее положение инициативность, активность. Поэтому основу внутриорганизационного механизма управления составляют средства побуждения работников к производительному и творческому труду.

Современный механизм управления можно рассматривать как взаимодействие, сочетание различных средств воздействия – **методов управления**.

В науке менеджмента методы управления классифицируются по многочисленным признакам. Так, выделяют методы прямого и косвенного воздействия, методы формального и неформального управления. Наибольшее значение в практическом менеджменте имеет классификация методов управления по содержанию воздействия. По этому признаку выделяют организационные, экономические и социально-психологические методы (рис. 12).

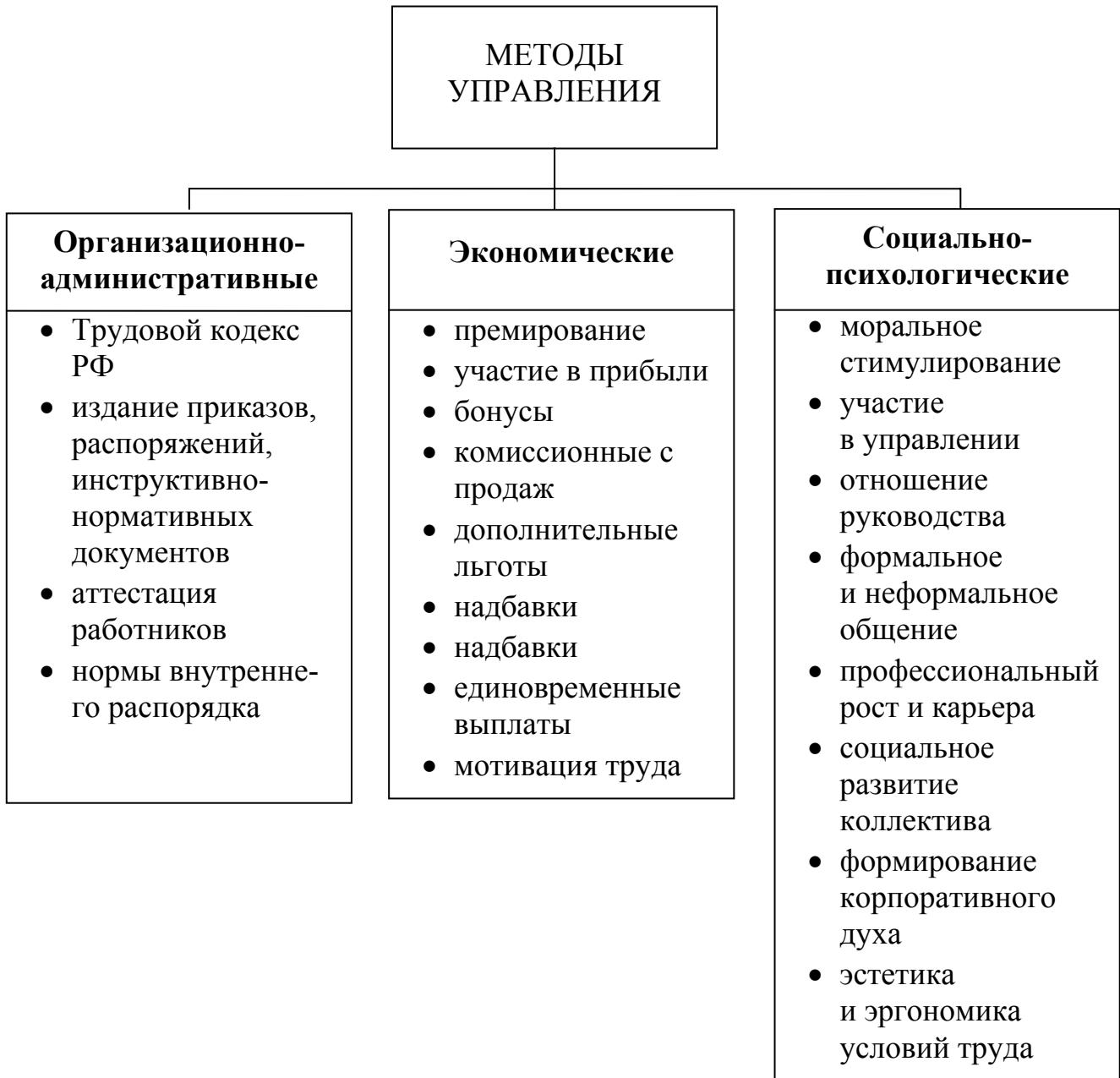


Рис. 12. Методы управления

Административно-организационные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации и т. д. Эти методы отличает прямой характер воздействия на подчиненных, используя на практике положительные и отрицательные формы стимулирования. Как показывает практика, наиболее эффективными являются методы руководства, основывающиеся на позитивных, поощряющих стимулах, тогда как негативные формы воздействия в значительно меньшей степени способствуют росту производительности труда, пониманию работниками своих задач, развитию инициативы и творчества. В связи с этим, целесообразно методы порицания, критики, взысканий дополнять конструктивными позитивными рекомендациями, помогающими работнику скорректировать свой образ действий.

Административное наказание эффективно только тогда, когда его воздействие на работника достаточно сильно и быстро следует за нарушением производственной дисциплины или некачественным исполнением обязанностей, а также, когда наказание сосредоточивается больше на деятельности, чем на человеке, когда сопровождается комментариями и происходит в атмосфере доброжелательности. Эффект от наказания в конечном счете труднее оценить, чем эффект от поощрения, так как дисциплинарные санкции лишь делают менее вероятным те нарушения поведения, против которых они направлены, но при этом они могут порождать новые формы отклонения.

В качестве административно-организационных методов воздействия в современных деловых организациях выступают должностные инструкции, «Правила внутреннего распорядка для служащих», которые не только описывают обязанности работников, принципы взаимоотношений на всех уровнях управления, нормы поведения, но и являются своего рода «рабочими директивами». С другой стороны, введение контрактов, должностных инструкций при авторитарном управлении ограничивает возможности произвола и волюнтаризма со стороны руководителей в отношении своих подчиненных.

На протяжении последних десятилетий традиционные административно-организационные методы дополняются более современными: социально-психологическими и экономическими, которые носят косвенный характер управленческого воздействия. Приоритетная роль в механизме управления в российских организациях принадлежит **экономическим методам**, с помощью которых осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников.

Процесс определения материального вознаграждения работника является весьма сложным, так как он должен, с одной стороны, учитывать деятельность работника, а с другой – мотивировать его на достижение желаемого уровня деятельности. Материальное вознаграждение хотя и играет основополагающую роль в мотивации, но без учета других методов воздействия не достигает своих целей. Оно должно сочетаться с административно-организационными и социально-психологическими методами управления, так как нацелено не только на удовлетворение физиологических потребностей, но и (по Маслоу) потребностей безопасности, социальных и эгоистических потребностей.

Разработка системы материального стимулирования в современных организациях представляет наиболее сложную задачу в механизме управления, так как существует целый ряд факторов, которые влияют на степень удовлетворенности работников оплатой результатов своего труда. Например, выделим среди них следующие:

- удовлетворение оплатой труда зависит от того, насколько его ожидания совпадают с тем, что он реально получает;
- удовлетворение работника вознаграждением за свой труд также связано с тем, как аналогичный труд оплачивается другим работникам и в других организациях;
- удовлетворение индивидуума зависит от комплекса поощрительных мер.

Для мотивации производительного и творческого труда система экономических методов воздействия должна отражать сегодня не только оценку достигнутых

результатов деятельности работника, но и учитывать его компетентность, напряженность, ответственность, инновационность и ценность работы для организации.

При всем многообразии внедряемых и уже действующих в отечественной практике систем оплаты и материального стимулирования, следует учитывать общемировые тенденции в использовании экономических методов управления, характеризующиеся следующими положениями:

- 1) система вознаграждения должна быть простой, понятной и привлекательной каждому работнику;
- 2) система вознаграждения должна быть гибкой, экономически обоснованной;
- 3) система вознаграждения должна интегрировать материальные и моральные стимулы, а также комбинировать оплату индивидуального труда с участием в коллективной деятельности;
- 4) система вознаграждения должна не только оценивать результаты, а мотивировать работника на достижение более высокого уровня деятельности.

В развитых странах появилось понятие «политика вознаграждений» как целостная система проектирования и реализации политики участия сотрудников в распределении доходов фирмы, в управлении капиталом. Например, в США в 90-х гг. планы участия персонала в прибылях имеются более чем у 15% крупных компаний, ими охвачено около 30% всех занятых.

Системы участия в прибылях различаются в разных странах по показателям, уровням выплат. Но общим для всех является то, что трудовой доход работника складывается из двух частей: зарплаты, которая устанавливается контрактом или коллективным договором, и выплаты из прибыли, определяемые путем соглашения между наемным работником и работодателем. Участие в прибылях реализуется в форме текущих выплат (40%) в виде премии или акций, либо в форме отложенных выплат (60%), представляющих собой откладывание части прибыли фирмы на имя работника. По своей сути система участия в прибыли является формой превращения части трудового дохода в предпринимательский доход, выплачиваемый в виде бонусов наличностью или бонус акциями.

Ряд исследований, проведенных в компаниях развитых стран, показал, что внедрение «политики вознаграждения» способствует повышению производительности труда, укреплению дисциплины, улучшению отношений между администрацией и работниками, повышению степени удовлетворенности трудом.

Таким образом, в условиях рыночной экономики эффективное функционирование организации, реализация ее трудового и творческого потенциала невозможны без разработки и внедрения механизма согласования экономических интересов основных субъектов трудовых отношений, без вовлечения работников в экономическую жизнь своего предприятия. В этом и заключается интеграция экономических и социально-психологических методов управления.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма воздействия на работника: признание коллективом и ощущение своей значимости, участие в управлении, делегирование полномочий, продвижение по службе и творческий рост, благоприятная атмосфера сотрудничества и партнерства, доброжелательное отношение руководства и т. д. Развитие в последние десятилетия концепций гуманизации труда, повышения качества трудовой жизни, изучение японского менеджмента позволили привлечь внимание руководи-

телей к работнику как личности, поддержке и развитию их социальных потребностей и жизненных ценностей, формированию сильной корпоративной культуры.

Проведенный анализ методов управления показывает, что в деловых организациях трудно точно установить границу и силу воздействия указанных групп методов, так как все они взаимосвязаны и применяются в сочетании. Но отличительная особенность современного механизма управления заключается в том, что он постоянно развивается, так как средства воздействия не являются застывшими, а изменяются под воздействием среды, стратегии, культуры организации.

При этом эффективность внутрифирменного механизма управления зависит от интеграции и слаженности взаимодействия механизмов на уровне индивида, рабочей группы, коллектива организации в целом.

Практика управления показывает, что механизм управления должен базироваться на следующих принципах:

- 1) целенаправленность;
- 2) гибкость;
- 3) адаптивность;
- 4) нравственность и социальная ответственность;
- 5) мотивационная ценность;
- 6) открытость;
- 7) комплексность;
- 8) эффективность.

Механизм управления, как и процесс и систему управления, нужно и можно обновлять, развивать, совершенствовать с позиций эффективности и качества управления. Это одна из ключевых задач современного российского менеджмента.

Вопросы для повторения

1. *В чем состоит методология управления?*
2. *Раскройте основные элементы системы управления?*
3. *Каково содержание и назначение функций управления?*
4. *Что означает понятие «механизм управления»?*
5. *Как используются методы управления в современных организациях?*

Тема 5. Организация как объект управления

Понятие организации. Классификация организаций. Жизненный цикл организации. Типы организационных систем: механистическая и органическая.

Внутренняя и внешняя среда организации.

Характеристика факторов прямого и косвенного воздействия окружения на организацию.

Функциональные подсистемы внутренней среды организации.

Основные элементы организации, их характеристика и взаимосвязь.

Современное общество можно представить как многообразие различных организаций, отличающихся видами деятельности, размерами, правовыми формами. Как известно, проблемы функционирования и развития современных организаций рассматриваются подробно в учебных курсах «Экономика организации», «Теория организаций». Поэтому в данном разделе лишь кратко уточнены основные понятия и определения.

Организация – это сознательно координируемое социальное образование (объединение людей) с определенными границами, функционирующее на постоянной основе для достижения поставленных целей.

Объектом менеджмента являются деловые организации, то есть предприятия, фирмы, учреждения, представляющие собой обособившиеся в результате общественного разделения труда части производственного процесса, способные в результате взаимодействия с окружающей средой, производить и реализовывать продукцию или услуги.

Современные деловые организации в науке управления рассматриваются как **социотехнические системы**, состоящие из двух базовых подсистем: технической и социальной. Эти подсистемы взаимосвязаны и взаимозависимы для поддержания эффективной деятельности системы в целом.

Техническая подсистема – это материальные средства, машины, оборудование, сырье, материалы, информационные системы, денежные средства. В основе технической подсистемы любой организации лежит процесс производства.

Но техническая подсистема не сможет эффективно функционировать без гармоничного взаимодействия с социальной подсистемой. **Социальную подсистему** организации определяет структура социальных отношений, складывающихся в процессе производства и реализации продукции. Основу этой подсистемы составляют работники, группы, коллектив организации в целом.

Функционирование и развитие организации как социотехнической системы обусловлено рядом принципов:

- целостность;
- адаптивность;
- автономность;
- эффективность;
- динамичность;
- открытость;
- целенаправленность;

- сложность;
- иерархичность.

Как известно, все организации находятся в постоянном развитии, они живут, изменяются, стареют.

Жизненный цикл организации – это период, в течение которого организация проходит такие стадии своего функционирования, как создание, рост, зрелость и упадок (рис. 13).

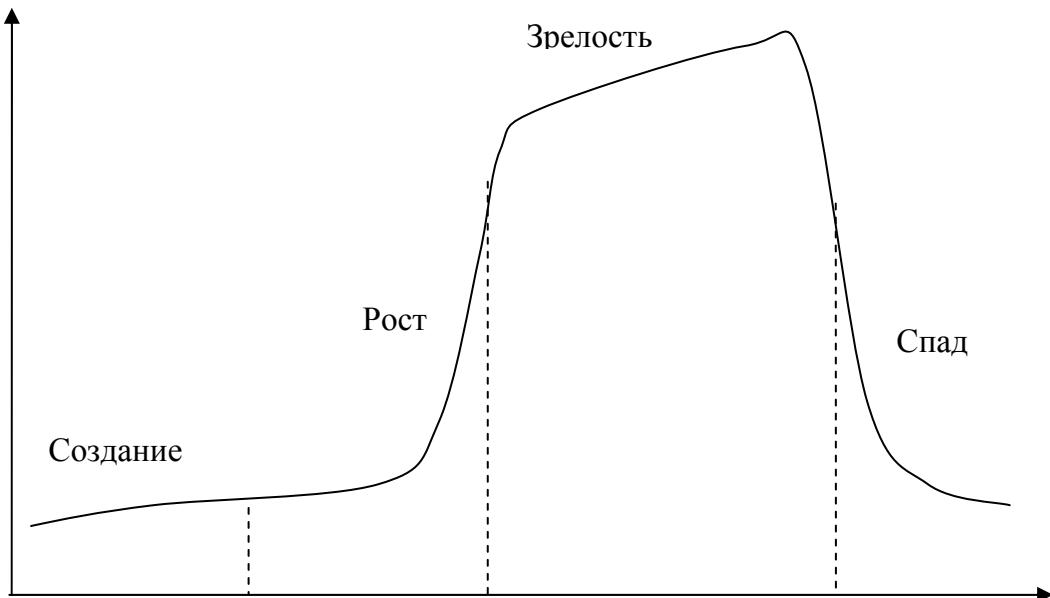


Рис. 13. Жизненный цикл организации

Современные организации как отдельные системы имеют свои границы.

«Среда» или «окружение» организации – это совокупность всех факторов, влияющих на деятельность этой организации. Соответственно различают внешнюю и внутреннюю среду организации.

Внешняя среда

- сфера, в которой организация осуществляет свою жизнедеятельность;
- совокупность факторов влияния вне организации, на которые руководство предприятия не может влиять непосредственно.

Внутренняя среда

- часть общей среды, которая находится в рамках организации;
- совокупность факторов влияния внутри организации. Они непосредственно подконтрольны менеджменту фирмы.

Анализ внешней и внутренней среды является важнейшим этапом стратегического планирования, принятия управленческих решений.

Факторы влияния внешней среды состоят из факторов прямого и косвенного воздействия. Факторы прямого воздействия включают в себя клиентов, акционеров, поставщиков, конкурентов организации, а факторы косвенного воздействия – политические события, состояние экономики, социально-культурная среда, демография, НТП и др.

Внутренняя среда – это совокупность факторов (функциональных компонентов), которые обеспечивают функционирование организации. Например, следующие:

- кадровый;

- организационный;
- маркетинговый;
- производственный;
- финансовый.

Кроме исследования функциональных факторов в процессе анализа внутренней среды рассматриваются также ее основные элементы (внутренние переменные): миссия, цели, структура, технология, ресурсы, культура, персонал. При всем многообразии типов организаций эти функциональные элементы внутренней среды универсальны (рис. 14).

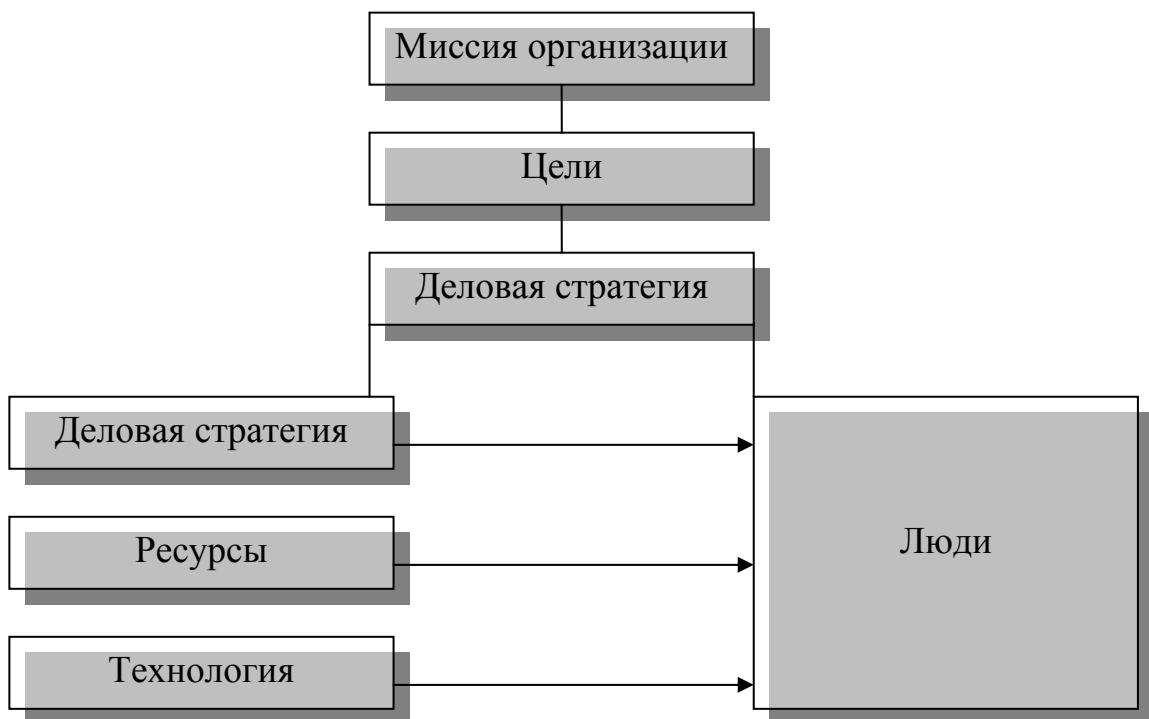


Рис. 14. Внутренняя среда организации

Существуют различные подходы к рассмотрению организации как объекта управления. *Механистический подход* тесно связан с технократическими концепциями, суть которого состоит в том, что организация функционирует как механизм по установленному порядку, надежно, четко. Обычно организации, работающие как машины, называют бюрократическими. Основными их признаками являются централизованная функциональная структура, четкая специализация и разделение труда, рационализм и формализация процедур и отношений между людьми, строгий внешний контроль за работой персонала.

Органический подход – это отражение современных тенденций в развитии теории и практики управления, когда организация рассматривается как биологический организм и, следовательно, она адаптивна, гибка, характеризуется неформальностью отношений внутри организации, развитием инициативы, творчества, самостоятельности работников.

В современных условиях органические организации более эффективны, так как они способны адекватно реагировать на изменения во внешней среде, саморегулироваться, приспосабливаться и выживать в неустойчивой рыночной среде.

Вопросы для повторения

1. Определите формальную организацию с точки зрения ее основных характеристик?
2. Что такое социотехническая система?
3. Чем отличаются открытые и закрытые системы?
4. Назовите элементы внутренней среды организации?
5. Опишите взаимосвязь организации и ее внешней среды?

Тема 6. Стратегия и тактика управления

Место и роль планирования в менеджменте организации. Типология планов.

Стратегическое планирование, его содержание и принципы. Основные этапы механизма стратегического планирования. Миссия и цели организации.

Типы стратегий.

Бизнес-планирование в деловых организациях: цели, содержание разделов.

Новые экономические условия обуславливают необходимость четкого понимания и видения будущего развития компании в сложной рыночной среде.

Под **стратегией управления** понимается генеральный план действий по достижению долгосрочных целей организации за счет развития ее потенциала и с учетом изменений состояния внешней среды.

Стратегическое управление – это сознательное развитие предприятия в постоянно изменяющейся внешней среде.

Главное внимание в стратегическом менеджменте уделяется, во-первых, анализу и удовлетворению потребностей клиентов как источника будущего потенциала и, во-вторых, укреплению рыночных позиций в сложной конкурентной борьбе.

Управление любым объектом всегда связано с тремя факторами: целями (Ц), потенциалом (П) и внешней средой (С) объекта. Если цели и потенциал – это управляемые факторы, то третий фактор – внешняя среда – неуправляемый или слабо управляемый фактор, который необходимо учитывать.

Управление, осуществляющее традиционным способом, базируется на долгосрочном планировании путем экстраполирования прошлого (когда внешняя среда стабильна и ее влияние не учитывается). Стратегическое управление осуществляется в условиях динамичной внешней среды, поэтому ее изменения исследуются и учитываются.

Таким образом, стратегия рассматривается как приоритетное направление деятельности организации, обеспечивающее осуществление ее миссии и достижение целей в долгосрочной перспективе с учетом влияния внешнего окружения. Другими словами, стратегическое управление – это «управление будущим», в отличие от оперативного управления как «управления настоящим».

Основой стратегического управления является стратегическое планирование.

Стратегический план – набор действий и решений, предпринятых для достижения поставленных стратегических целей.

Ключевыми этапами процесса стратегического планирования являются (рис. 15):

1. Формулирование миссии организации.
2. Определение целей.

3. Анализ внешней и внутренней среды.
4. Разработка стратегического плана.
5. Выбор стратегии.
6. Реализация стратегического плана.
7. Оценка выполнения стратегического плана.

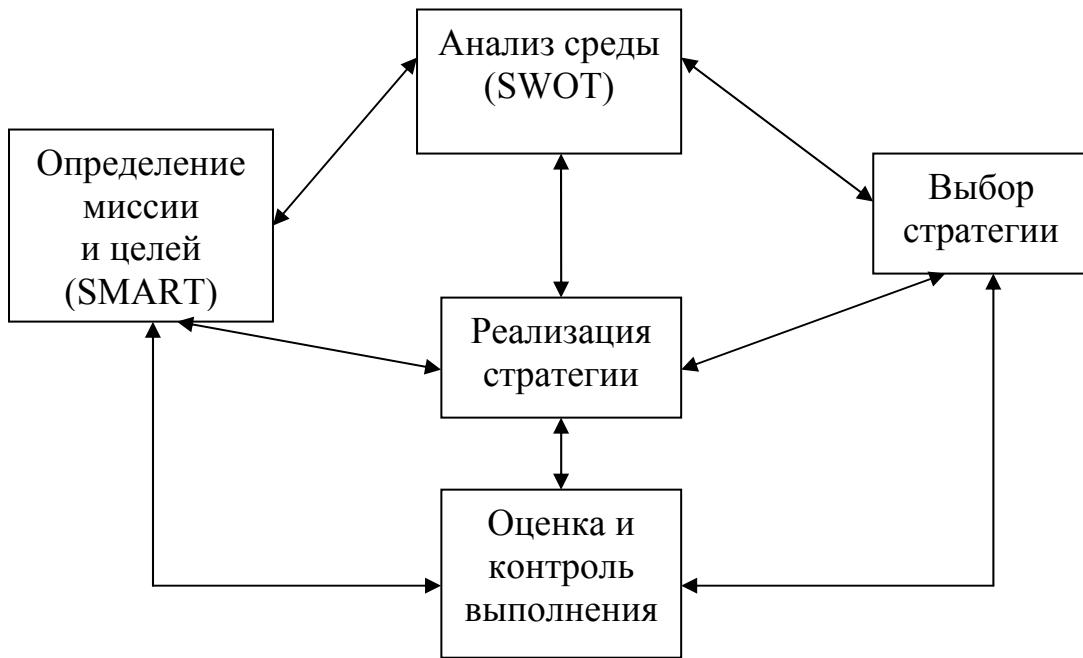


Рис. 15. Алгоритм стратегического планирования

Выбор конкретных стратегий определяется спецификой конкретного предприятия, в частности, состоянием и динамикой внешней и внутренней среды, целями руководства и собственников.

Особое значение уделяется **выявлению тенденций, опасностей, изменений окружающей среды**, оказывающих сегодня сильное воздействие на внутрифирменный кадровый менеджмент. Среди основных факторов внешнего окружения выделяют:

- **экономические** (темперы инфляции, налоговая ставка, международный платежный баланс, уровень занятости населения в целом и в отрасли, платежеспособность предприятий);
- **политические** (общая политическая обстановка, соглашения по таможне и торговле между странами, таможенная политика, кредитная политика властей, ограничения на получение ссуд и наем рабочей силы);
- **рыночные** (демографические условия, уровень доходов населения и их распределение, жизненные циклы различных видов товаров и услуг, доля рынка занимаемая фирмой, емкость рынка);
- **технологические** (изменения в технологии производства, конструкционных материалов и элементов, применение вычислительной техники для проектирования новых товаров и услуг в управлении, изменения в технологии сбора и передачи информации, в средствах связи, другие «ноу-хау»);

- **конкурентные** (уровень конкуренции в отрасли, цели, стратегии, сильные и слабые стороны конкурентов, потенциальные угрозы с их стороны);
- **социальные** (национальные и культурные традиции, уровень образования населения, его ценности, потребности, мотивы);
- **правовые** (законодательство страны и его изменение, нормативные акты местных органов власти и центрального правительства, уровень развития правового регулирования экономики, особенности антимонопольной политики и законодательства);
- **международные** (учет и анализ данных факторов приобрел важное значение после отмены государственной монополии на внешнюю торговлю и имеет наиболее актуальное значение для фирм работающих на внешнем рынке, хотя международная ситуация очень часто оказывается на многих отечественных компаниях тем или иным образом).

Степень воздействия отдельных компонентов внешней среды на систему управления различна в зависимости от вида деятельности, размера организации, территориального расположения, формы собственности и т. п. Для изучения влияния макросреды на организацию должна быть создана специальная система анализа, включающая проведение специальных наблюдений, социологических опросов, анализ материалов, опубликованных в периодической печати, научной литературе, других информационных изданий, участие в конференциях, собраниях и т. д.

Кроме диагностики организационного окружения менеджменту фирмы при разработке стратегии управления необходимо объективно оценить ее организационный потенциал, то есть нужно дать ответ на вопрос: «Обладает ли организация ресурсами для реализации избранной стратегии?»

Потенциал рассматривается, как источник возможностей предприятия, которые могут быть приведены в действие, использованы для достижения поставленных целей. Потенциал – понятие относительное, которое раскрывается при помощи совокупности составляющих. Например, трудовой потенциал организации характеризуется подготовленностью работников к выполнению постоянно усложняющихся трудовых функций, перемена труда: уровень профессиональной подготовки; творческие способности; деловая активность; результативность труда.

Для объективной оценки потенциала организации необходимо создание системы мониторинга, которая бы позволяла достаточно оперативно осуществлять анализ имеющихся ресурсов для принятия стратегических управленческих решений.

Итак, стратегию управления можно рассматривать как динамичную систему, состоящую из трех взаимосвязанных подсистем:

- 1) *подсистема анализа и планирования стратегии;*
- 2) *подсистема реализации стратегии;*
- 3) *подсистема контроля и оценки стратегии.*

В первой подсистеме в качестве определяющих элементов успеха стратегии можно выделить **миссию** и **цели**, которые являются перспективными ориентирами развития организации. К сожалению, до сих пор во многих россий-

ских организациях отсутствует ясная миссия, или порой она выражается в получении прибыли. Но современная миссия, определяя управленческую философию организации, должна отражать баланс между экономическими намерениями и стратегической, видением их реализации. **Миссия** не только определяет смысл существования организации, но и позволяет выделить ее среди других организаций, согласовать интересы всех заинтересованных групп, способствовать формированию корпоративного духа, четко формулируя корпоративные ценностные ориентиры и мотивы динамичного развития в будущем (рис. 16).

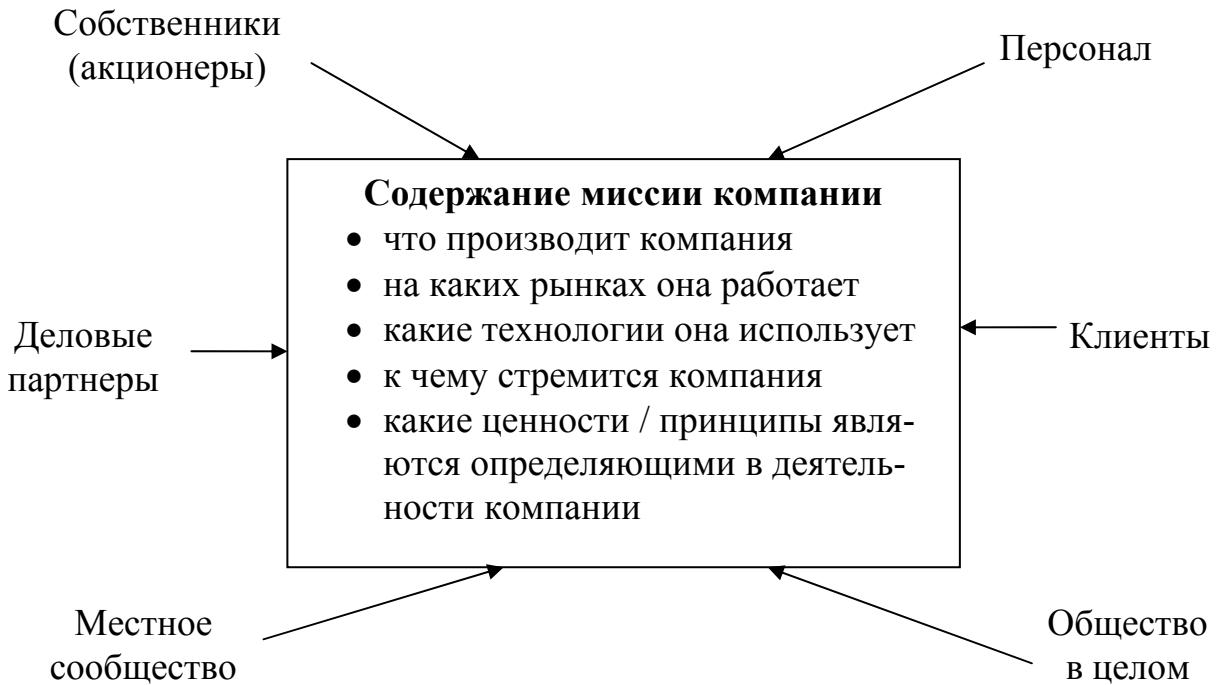


Рис. 16. Факторы, определяющие миссию компании

Миссия может быть сформулирована как в виде одной фразы, так и в виде многостраничного программного заявления руководства компании.

Но миссия является лишь базой формулирования долгосрочных целей стратегии, установления приоритетов и направленности перспективного развития.

Цель – это желаемое конкретное состояние отдельных характеристик организации, на достижение которых направлена ее деятельность.

Цели классифицируются

по времени:

- долгосрочные;
- среднесрочные;
- краткосрочные;

по функциональным областям:

- производственные;
- маркетинговые;
- организационные;
- финансовые и т. п.

Цели организации определяются после формулирования ее миссии и должны быть:

- конкретными;
- измеримыми;
- достижимыми;
- определенными во времени;
- согласованными (с миссией, между собой, с исполнителями).

В организациях, имеющих несколько различных линейных и функциональных структурных подразделений и уровней управления, складывается иерархия целей («дерево целей»), представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня (рис. 17). Цели более высокого уровня носят обычно долгосрочный характер, а цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня.

Иерархия целей играет очень важную роль в стратегическом планировании, так как она устанавливает согласованность целей и обеспечивает скоординированность в деятельности всех подразделений для достижения миссии организации.

После определения миссии и целей организации, анализа ее внешней и внутренней среды разрабатывается **стратегия**. В настоящее время известны различные подходы к определению стратегий организации, например, модели М. Портера.

М. Портер разделял три стратегии: лидерство по издержкам, дифференциация (по какому-то из качеств продукта отличного от продуктов конкурентов) и концентрации (ориентация на изолированные сегменты рынка для удовлетворения специфической потребности).

В практическом менеджменте используются также следующие виды стратегий:

- базовая стратегия – генеральный план действий по развитию компании;
- продуктовая стратегия – по расширению ассортимента и объемов реализации продукции;
- функциональная стратегия – стратегия в конкретной функциональной области предприятия. В частности функциональными являются производственная стратегия, финансовая, маркетинговая, организационная и др.

После выбора стратегии и разработки стратегического плана начинается реализация конкретных мероприятий, направленных на достижение поставленных целей.

Важную роль в процессе реализации стратегии играет функция контроля:рабатываются критерии оценки, собирается и анализируется информация, сравнивается с критериями, после чего возможно последует корректировка, то есть вносятся изменения в стратегический план из-за допущенных ошибок либо ввиду изменившихся условий внешней или внутренней среды.

Резюмируя вышеизложенное, можно сделать следующий вывод, что в современных условиях сложности и неопределенности внешней среды, обострения рыночной конкуренции, ускорения изменений в производстве и бизнесе возрастает значимость стратегического подхода в управлении. Разработка и реализация стратегии в организациях – это итог сложного управленческого

процесса поиска, принятия, контроля решений, успех выполнения которых определяется следующими условиями:

- 1) четкость и реальность поставленных целей, исходя из миссии и корпоративных задач организации, на основе объективного анализа внешней среды и оценки внутреннего потенциала;
- 2) конкретность и последовательность организационных планов реализации стратегии, обеспеченность их всеми видами ресурсов;
- 3) профессионализм управленческих кадров как разработчиков и организаторов претворения в жизнь намеченных программ действий;
- 4) участие работников в разработке и выполнении стратегических планов, то есть их ориентация на овладение новыми знаниями, умениями, способностями для повышения профессионального мастерства, материального благосостояния и саморазвития;
- 5) контроль и оценка социально-экономической эффективности стратегии.

Вопросы для повторения

1. *Раскройте содержание термина «стратегическое управление».*
2. *Какую роль в стратегическом планировании играет миссия?*
3. *Перечислите основные этапы стратегического планирования.*
4. *Какие требования предъявляются к целям?*
5. *Назовите известные вам виды стратегий.*

Тема 7. Основы организационного проектирования

Функциональные основы проектирования работ в организации.

Структура управления организацией. Факторы проектирования организации.

Типы организационных структур управления: преимущества и недостатки.

Современные тенденции организационного проектирования фирм.

Одной из основных функций менеджмента является *организация*, заключающаяся в создании структуры управления для достижения поставленных целей и ее наполнение ресурсами.

Структура – строение, прочная относительно устойчивая связь (отношение) и взаимодействие элементов.

Структура управления – упорядоченная совокупность звеньев управления, находящихся во взаимосвязи и соподчиненности и обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Конкретный тип организационной структуры выбирают на основе анализа группы факторов, влияющих на деятельность организации:

- размер организации;

- особенности разделения труда в организации по двум направлениям: по горизонтали и вертикали. Горизонтальное разделение труда – это разделение работ по стадиям, начиная с поступления в нее ресурсов и кончая выходом из нее продукта (НИОКР, снабжение, производство, сбыт и т. п.). Вертикальное разделение труда – разделение управленческих работ по уровням иерархии в организации, как в целом, так и в ее отдельных частях;
- стратегия, реализуемая организацией;
- географическое размещение;
- динамизм внешней среды;
- установки высшего руководства или собственников.

Любая конкретная организация сочетает в себе элементы всех видов организационных структур, но в управленческой науке выделяются следующие основные структурные формы:

- линейная;
- линейно-функциональная;
- линейно-штабная;
- функциональная (рис. 18);
- дивизиональная (рис. 19);
- гибридная (рис. 20);
- матричная (рис. 21).

Проектирование структуры организации – это управленческий процесс деления организации на блоки (компоненты), соответствующие важнейшим направлениям ее деятельности, установления их взаимосвязи, соподчиненности и соотношения полномочий как внутри системы, так и во внешней среде.

При проектировании организационной структуры необходимо соблюдать следующие принципы:

- единонаучалие;
- соблюдение масштаба управляемости и контроля;
- согласование целей;
- департаментизация (обособления схожих работ) и кооперации;
- баланса полномочий;
- сочетание централизации с децентрализацией;
- единство соподчиненности;
- оптимальность уровней управления;
- гибкость;
- эффективность.

Эти принципы рассматриваются как общие подходы к управлению, которые могут изменяться, например, в матрично-проектных и сетевых структурах.

На практике исходным документом в процессе формирования системы управления является «Положение об организационной структуре», в котором обосновывается эффективность данного типа структуры, выделяются основные функциональные и линейные подразделения, определяются их цели, направления деятельности, права и обязанности, ответственность в достижении поставленных целей организации. «Положение об организационной структуре» сего-

◆ Главная цель

Важная цель

◆ Промежуточная
цель

◆ Низшая цель

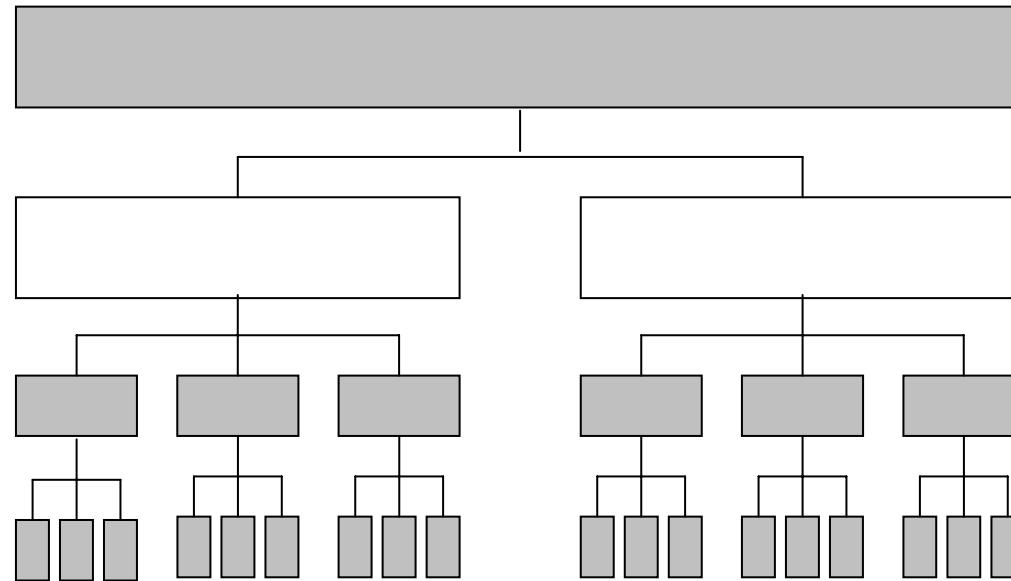


Рис. 17. Дерево целей

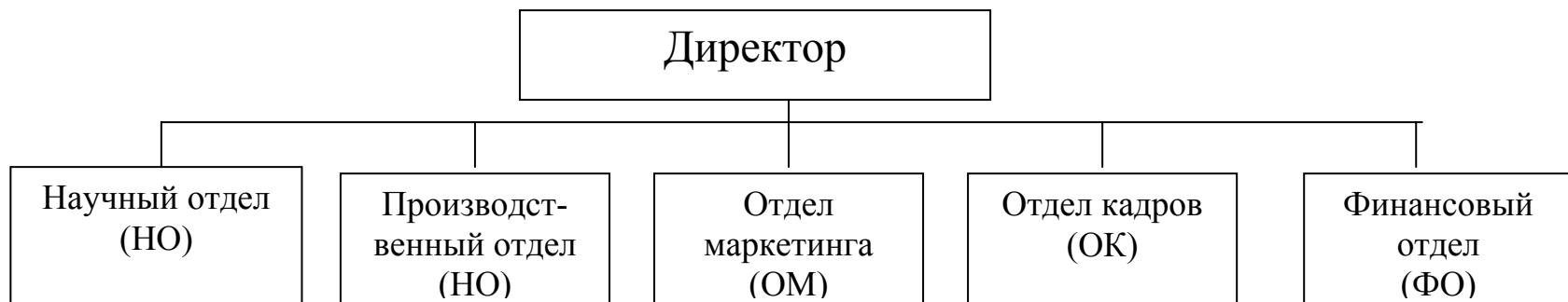


Рис. 18. Функциональная структура

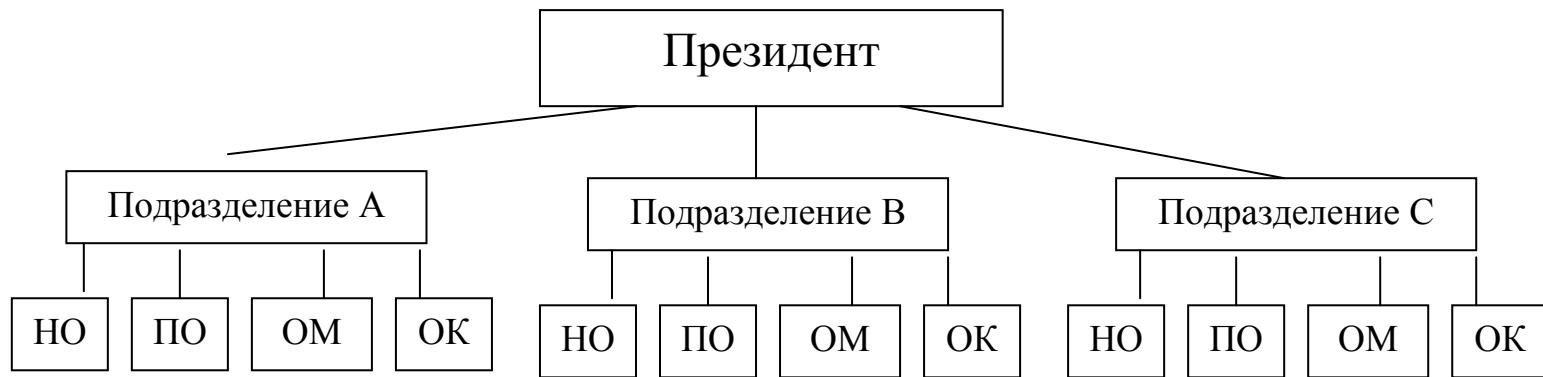


Рис. 19. Дивизиональная структура

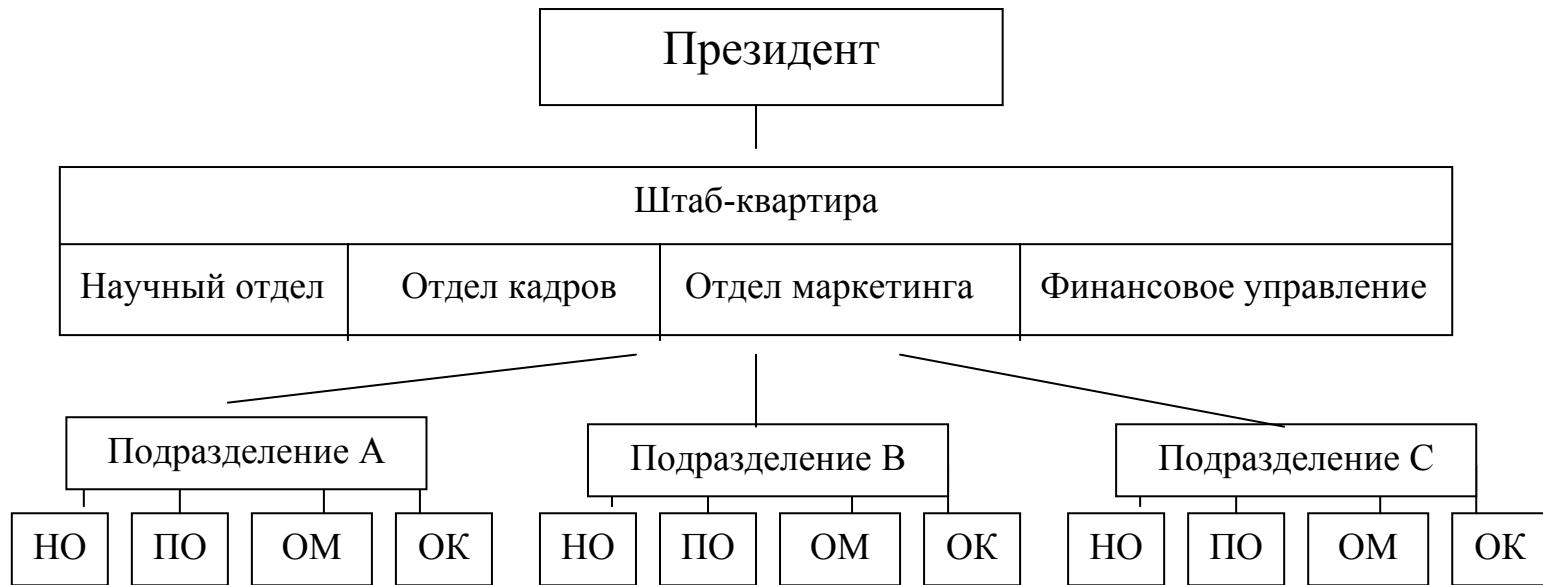


Рис. 20. Гибридная структура

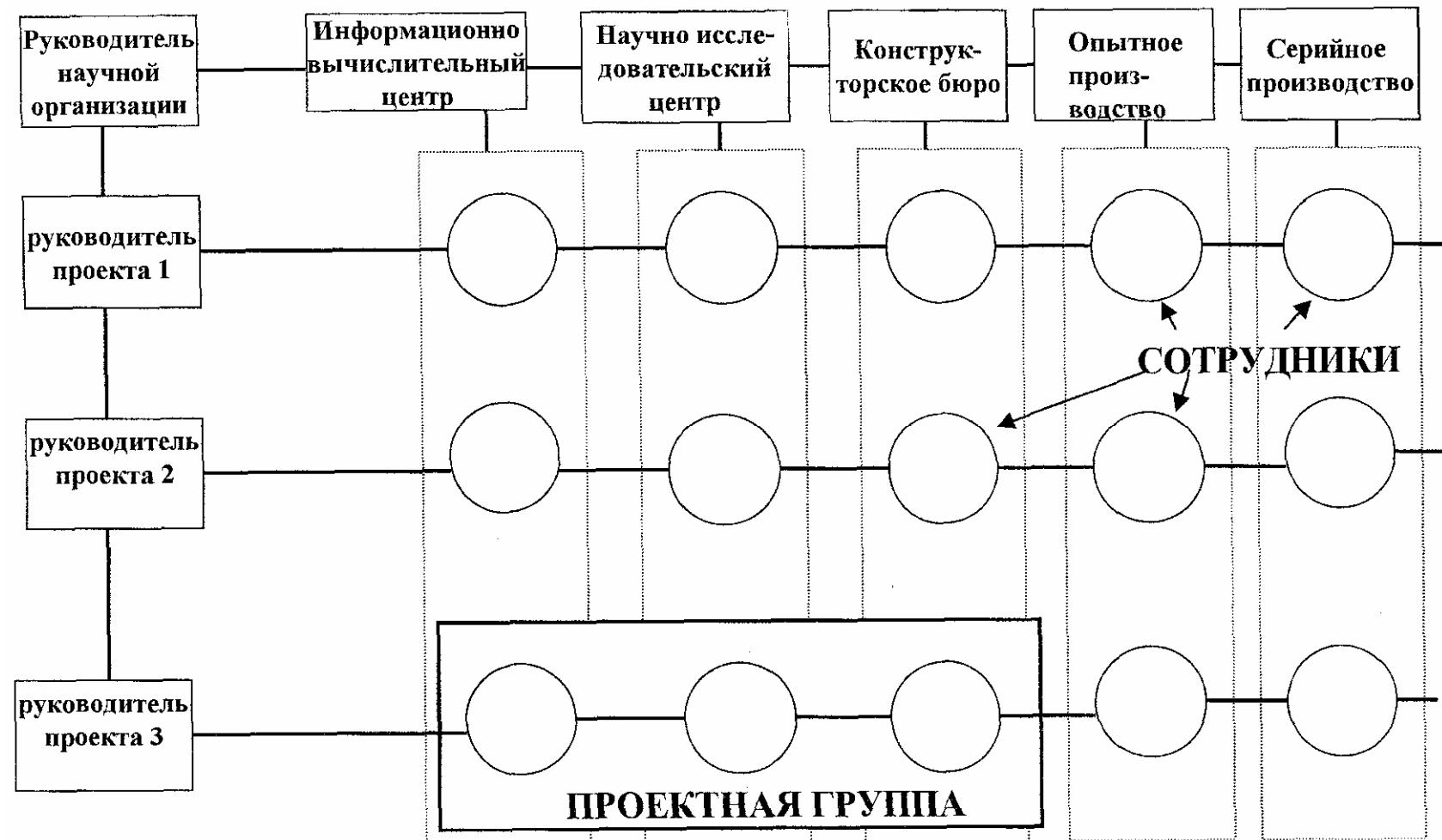


Рис. 21. Матричная структура

дня рассматривается как один из главных системообразующих внутрифирменных документов, на основе которого разрабатываются Положения о подразделениях, штатное расписание, должностные обязанности работников.

Продуманная организационная структура обеспечивает:

- рациональную систему управления предприятием;
- оптимизированный документооборот;
- эффективный менеджмент персонала.

Долгие годы организация трудовых процессов основывалась на функциональном подходе, заключающемся в усилении специализации, развитии более углубленных навыков и опыта в выполнении специфических обязанностей по конкретному профилю. Теоретической базой традиционного подхода является тейлоризм, согласно которому любая задача разбивается на простые составляющие, каждая из которых может быть выполнена одним рабочим при постоянном контроле сверху. Но раздробленность, фрагментарность трудовой деятельности приводила к разногласиям и противоречиям вместо слаженной, совместной работы, замедляла реакцию на изменения, сдерживала инициативу и творчество. Следствиями такой организации труда явились снижение качества продукции, забастовки, текучесть кадров и другие негативные явления. Поэтому в 60–70-е гг. в развитых странах широкое распространение получили программы обогащения, гуманизации труда. Цель этих программ – уничтожение монотонности и бессодержательности труда, объединение разрозненных элементов работы в коллективную инновационную деятельность.

Сегодня появляются структуры организаций типа «перевернутой пирамиды», когда «вымывается» среднее звено управления, и высшее руководство обслуживает потребности линейных работников, которые работают с клиентами. Менеджеры по связи с клиентами разрешают все проблемы по удовлетворению запросов потребителей, имея доступ к информационным системам, располагая соответствующими полномочиями. В этих организациях руководители обеспечивают свой персонал необходимыми ресурсами, анализируют конъюнктуру рынка, занимаются обучением. Главным действующим лицом внутри организации становится работник, а вне ее – потребитель. Такие структуры могут использоваться там, где работают высококвалифицированные специалисты, способные действовать независимо и самостоятельно удовлетворять потребности клиентов. Прежде всего это относится к организациям здравоохранения и образования, где сконцентрировано большое число профессионалов, работающих самостоятельно при поддержке обслуживающего персонала.

Таким образом, современные тенденции «заката» бюрократических организаций и развития дивизиональных, матрично-проектных, сетевых, виртуальных организаций на основе самоуправляемых групп, гибких горизонтальных структур, межфункциональных квалификаций, оказывают прямое воздействие на содержание труда, уровень компетентности и мотивации работников (рис. 22).

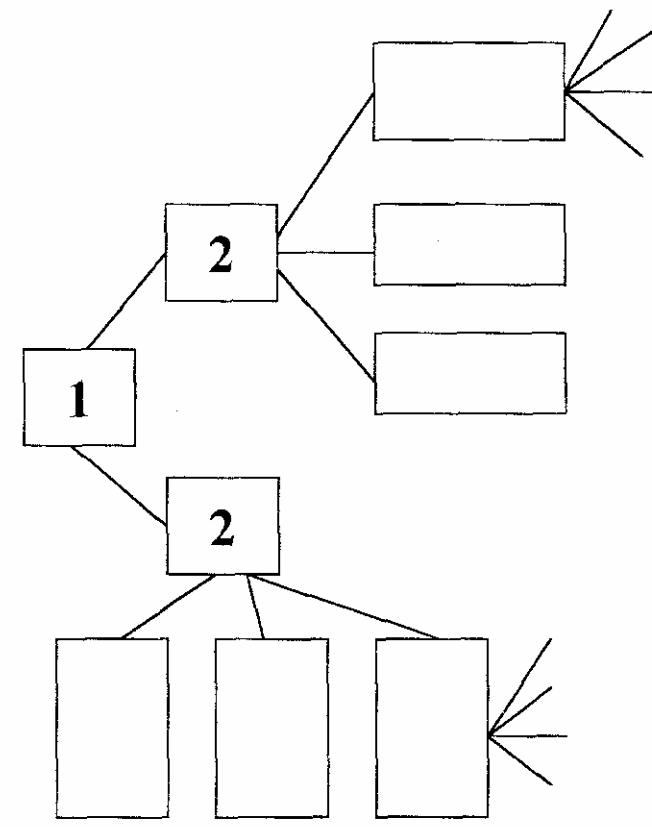
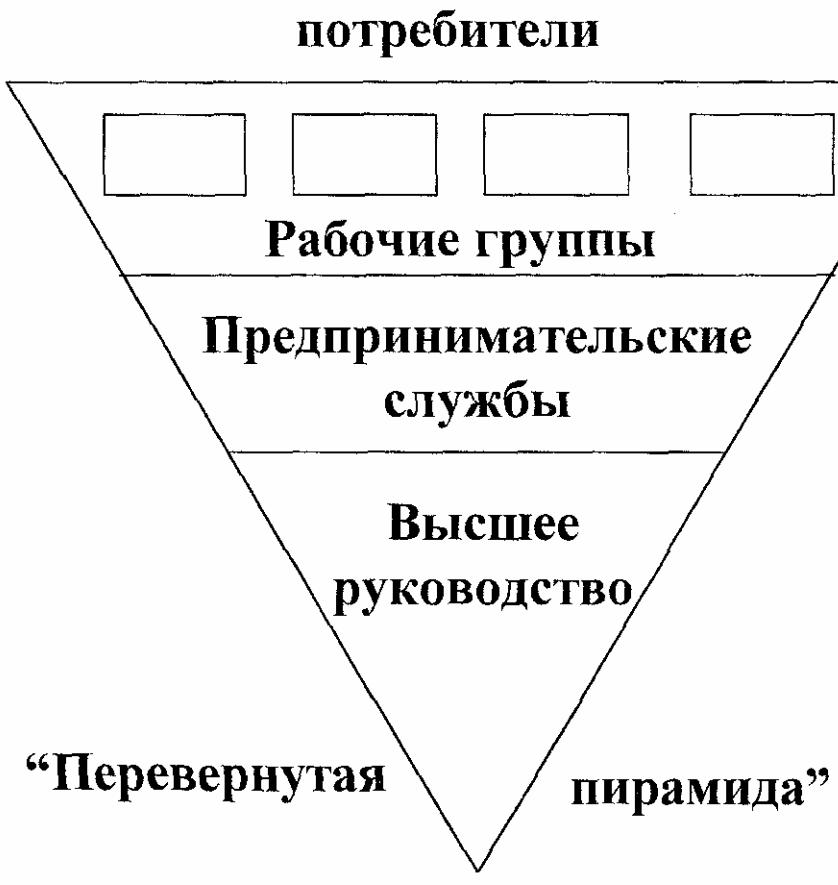


Рис. 22. Современные организационные структуры

Тип организационной структуры	Принципы управления
Иерархические, бюрократические структуры	Единоначалие и внешний контроль. Вертикальные коммуникации «сверху вниз». Узкая специализация. Ограничение инициативы и самостоятельности, исполнительность.
Матричные, адаптивные структуры	Сочетание централизации с децентрализацией. Горизонтальные, межфункциональные связи. Коллективная групповая деятельность. Партнерство и сотрудничество. Инициатива, ответственность. Вовлечение работников в управление.
Сетевые, виртуальные структуры	Сокращение среднего звена управления. Самоуправление и самоконтроль. Горизонтальные и обратные связи. Ориентация на потребителя. Сильная корпоративная культура. «Политика вознаграждений».

В последние десятилетия совершенствование организационного проектирования связано с активным развитием информационных технологий и компьютеризацией всех сфер хозяйственной деятельности.

Построение локальных и глобальных телекоммуникационных сетей (например, уникальной и весьма эффективной масштабной сетью такого рода является Интернет) меняет в целом систему управления деловой организацией, когда на место бюрократии с присущими ей автократическим управлением, иерархией, жестким разделением труда приходит так называемая *адхократия*, характеризующаяся управлением на основе участия, высокой степени свободы в действиях работников, с высокой квалификацией работников, отличающихся творческим, инновационным подходом и высокой степенью ответственности за результаты своей деятельности, с преобладанием неформальных и горизонтальных связей. Наиболее эффективный адхократический тип организации для научно-внедренческих и опытно-конструкторских предприятий.

Создание «виртуальных офисов», когда во внешней среде между партнерами исчезают формальные границы, а используются межорганизационные информационные системы, то во внутренней среде отпадает необходимость пространственного сосредоточения персонала, который способен работать на компьютере даже дома. При такой организации труда деятельность сотрудников контролируется с помощью компьютерной системы. Каждый сотрудник составляет список из 10–15 задач, которые необходимо ему решить в рамках реализации общей цели или проекта, в четко установленные плановые сроки. Регулярно сотрудник вносит изменения или информирует о выполнении. Испол-

нительный директор проекта или руководитель группы еженедельно контролирует данную информацию, при необходимости оказывает помощь или корректирует задачи.

Такая дистанционная форма организации труда, называемая телеработа (teleworking), которая выполняется за компьютером в домашних условиях, безусловно, имеет достоинства: высвобождение времени для семейных и общественных дел за счет расходов времени на поездки на работу и обратно, уменьшение стрессовых ситуаций из-за различных служебных конфликтов, сокращение накладных расходов за счет уменьшения производственных площадей, затрат на электроэнергию и т. д. все это способствует росту удовлетворенности работников своим трудом, особенно женщин с детьми, инвалидов, сотрудников с отдаленным местом жительства. В качестве основного недостатка телеработ следует отметить «изоляцию» работника, ослабление межличностных, коллективных отношений.

Широкое распространение дистанционного принципа работ вне помещения фирмы предполагает оснащение на дому у работника комплексного терминала, включающего компьютерную систему, видеотелефон, факс и электронную почту подключенную к вычислительной сети предприятия. Затраты фирмы на оборудование одного рабочего места в режиме телеработ составляет в среднем 375 долларов в квартал. Но по расчетам для фирмы это выгоднее, чем деятельность работника в условиях офиса (с учетом административных расходов, коммунальных услуг и т. д.).

Таким образом, изменение структуры вызывает изменение роли и места работников в организации содержание их труда, системы взаимоотношений как по горизонтали, так и по вертикали. Если в традиционной иерархической структуре все функции четко регламентированы, каналы информации строго фиксированы, состав персонала, как правило, стабилен, то в современных, например, сетевых организациях наблюдается процесс размывания установившихся организационных рамок. Деятельность работников чаще всего определяется не только директивами вышестоящего руководства и не рамками должностных инструкций, а рядом новых факторов, отражающих характер деятельности организации как открытой системы. Все больше расширяется проникновение рыночных механизмов во внутрифирменную систему управления, оказывая воздействие на поведение сотрудников, на их взаимоотношения с потребителями, партнерами, поставщиками.

Вопросы для повторения

1. *Какие факторы влияют на проектирование организационной структуры?*
2. *Что собой представляет организационное проектирование и каковы его основные этапы?*
3. *Какие типы организационных структур существуют в менеджменте?*
4. *Чем отличаются бюрократические структуры от адаптивных?*
5. *Перечислите достоинства и недостатки функциональных, дивизиональных и матричных структур.*

Тема 8. Управленческий контроль

Природа и значение контроля в внутрифирменном менеджменте. Виды контроля в организации. Характеристики эффективного управленческого контроля.

Контроллинг как современная форма контроля в деловых организациях.

Контроль – это управленческий процесс (функция управления), нацеленный на количественную и качественную оценку результатов деятельности работников, подразделений и организации в целом.

Контрольные мероприятия призваны своевременно и объективно выявлять проблемы, недостатки для внесения корректива в запланированные мероприятия или показатели, а также обеспечивать оценку позитивных тенденций в деятельности компании, которые нужно закреплять и развивать как конкурентные преимущества.

В управленческой науке рассматриваются различные виды контроля, например, по функциональным подсистемам хозяйственной деятельности:

- технологический;
- финансовый;
- маркетинговый;
- статистический учет;
- оценка персонала и т. п.

Также различается контроль за процессом деятельности и контроль за его результатом.

По уровням управления выделяется стратегический, текущий и оперативный контроль.

Наконец, формы контроля классифицируются по периодичности на постоянный (непрерывный), периодический, эпизодический.

В процессе управленческого контроля выделяются три основных этапа (рис. 23).

Первый этап управленческого цикла контроля включает в себя комплекс мер по выработке стандартов, показателей результативности.

Стандарты или нормативы, подлежащие регулярному контролю, разрабатываются в соответствии с важнейшими целями фирмы, при этом они должны быть научно обоснованными, реальными, гибкими. Существуют три вида нормативов: натуральные, стоимостные, временные.

Например, к натуральным нормативам относятся нормы расхода материалов на единицу продукции; к стоимостным нормативам можно отнести смету финансовых расходов; временные стандарты определяют время, необходимое для осуществления той или иной операции, решения задачи, достижения цели.

Второй этап процесса контроля состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами, в определении масштаба отклонений и принятие мер по их исключению. Самый ответственный элемент системы контроля на этом этапе – измерение результатов, заключающееся в сборе, обработке и анализе информации о степени реализации планов, использовании ресурсов, о причинах отклонений от нормативов. Источниками ин-

формации могут быть постоянные целевые наблюдения, текущие статистические данные, оперативные сообщения, опросы общественного мнения, отчеты, аналитические обзоры.

Третий (заключительный) этап – это оценка информации о полученных результатах, устранение отклонений или пересмотр стандартов.

Каждая современная организация нуждается в эффективной системе контроля как совокупности управлеченческих мероприятий по предупреждению возможных сбоев, нежелательных изменений, кризисных ситуаций. Именно умный контроль является залогом успеха реализации стратегии фирмы.

Эффективная система контроля должна отвечать следующим характеристикам:

- своевременность;
- объективность;
- гибкость;
- открытость;
- научная обоснованность;
- непрерывность;
- простота форм;
- компетентность;
- целенаправленность;
- экономичность.

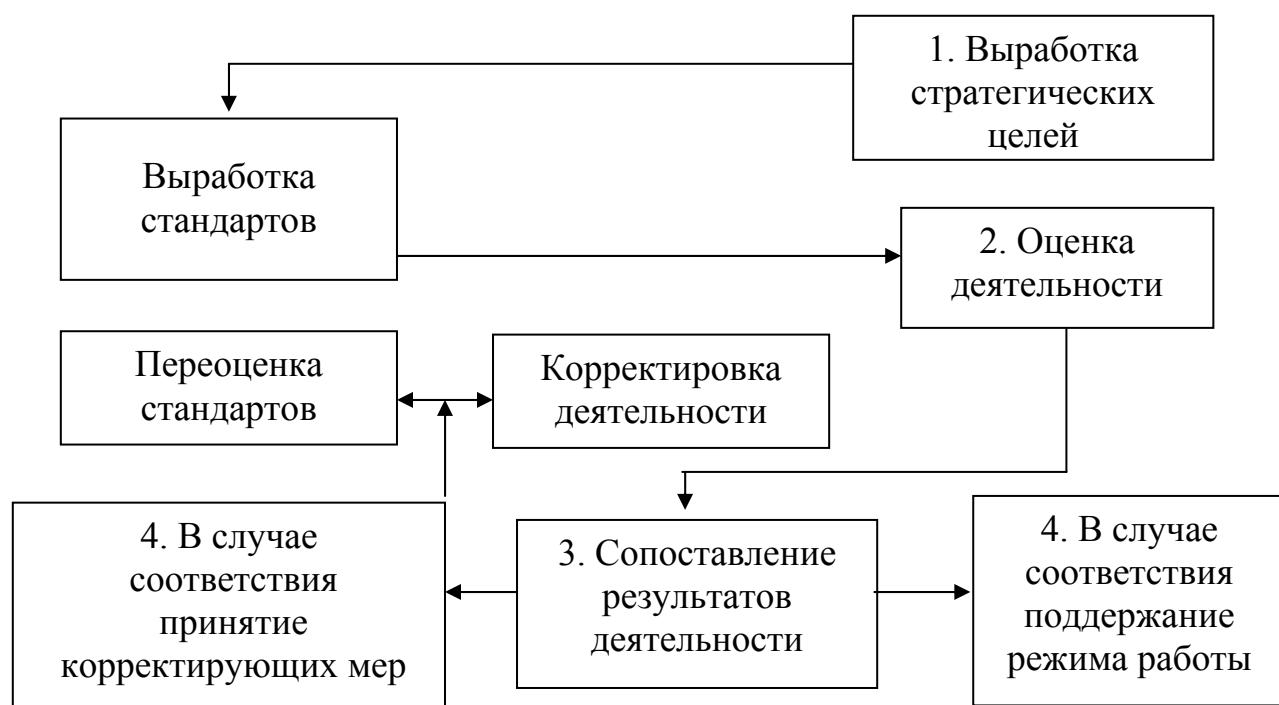


Рис. 23. Модель циклического процесса контроля

Процесс развития контроля в менеджменте сформировал новое направление – *контроллинг* как совокупность всех форм контрольной деятельности, призванной объективно и качественно оценить и проанализировать работу организации для ее развития, исходя из поставленных целей. Другими словами, контроллинг – это система управления организацией через контроль.

Составные части контроллинга:

- административный контроль;
- технологический контроль;
- финансово-хозяйственный контроль;
- комплексный аудит.

Таким образом, контроллинг координирует подсистемы планирования, контроля и информационного обеспечения для достижения стратегических целей.

Вопросы для повторения

1. *Раскройте суть управлеченческого контроля.*
2. *Какие виды контроля в современном менеджменте?*
3. *Покажите связь между планированием и контролем.*
4. *Назовите основные характеристики эффективного контроля.*
5. *Перечислите основные этапы процесса контроля.*

Тема 9. Человеческий фактор в системе управления

Взаимодействие человека и организации. Факторы трудового поведения человека. Особенности управления индивидом в современной организации.

Сущность и виды групп в деловой организации. Групповая динамика. Формирование и управление групповой деятельностью. Принципы функционирования команд.

Люди являются основой и самым ценным ресурсом современных организаций. Поэтому ключевая задача менеджмента состоит в том, чтобы эффективно использовать трудовой и творческий потенциал организации, создавая все условия для более полной отдачи работников и развития их компетенций как будущих конкурентных преимуществ.

Работа человека в деловой организации представляет собой процесс постоянного его взаимодействия с организационным окружением, в результате которого работник получает управлеченческое стимулирующее воздействие.

Усложнение современного производства, рост образовательного и профессионально-квалификационного уровня человеческих ресурсов приводит к существенным сдвигам в системе ценностных ориентаций и трудовой мотивации работников. Все больший интерес приобретают такие внутренние мотивы как содержание труда, возможности творчества, предпринимательства, инициативы, перспективы продвижения по службе и повышения организационного статуса.

Среди основных факторов, оказывающих влияние на трудовую деятельность людей, выделим следующие:

1) активное внедрение новых технологий, автоматизация и компьютеризация производства, повышение значимости инновационных и креативных аспектов в бизнесе вызывают качественные изменения в содержании труда. Тра-

диционная технология постепенно уступает место гибким производственным комплексам, наукоемкому производству;

2) быстрое реагирование на потребности рынка, конкретного потребителя и адекватное приспособление к изменяющимся условиям конкуренции;

3) сокращение продолжительности временного периода от появления идеи, разработки товара до его выведения на рынок и реализации;

4) сокращение издержек производства за счет оптимизации размеров организации и уменьшения управленческого персонала;

5) переход от узкоспециализированного труда к коллективной деятельности, когда на практике опровергается постулат тейлористской модели управления, гласящий: «Максимизация прибыли достигается максимальным упрощением трудовых операций». В исторически новых условиях снижается роль физического труда и возрастает значение концептуальных навыков, содержательной, творческой деятельности с проявлением инициативы, предприимчивости, самостоятельности.

Таким образом, современный работник – это профессионал, ориентированный на процесс, на задачу, на конкретного потребителя, а не просто работник-исполнитель, сконцентрированный на задании руководителя, на должностной инструкции, на указаниях «сверху». Новая модель механизма управления персоналом может быть эффективной только в том случае, если она опирается на современные формы организации труда, которые побуждают работников к производительному, инновационному труду, создают условия для самореализации и самоутверждения людей как личностей.

Но трудовое поведение человека в организации зависит не только от характеристик организационной среды (рабочее место, месторасположение фирмы, ее положение на рынке, отношение руководства, кадровая политика), но в равной мере и от характеристик человека: его физические возможности, интеллектуальные и творческие способности, потребности, интересы, ценности, ожидания и т. д.

Каждый человек имеет многоплановую структуру личности, каждый индивидуален и неповторим в сочетании своих личностных качеств. Индивидуальность человека формируется под влиянием трех основных групп факторов:

физиологические особенности человека;

черты и особенности характера;

социально-культурные факторы, формирующие личность человека и происходящие из окружения человека, его образования, воспитания, общения.

Личность – это устойчивая индивидуальная целостность психологических и социальных свойств, отношений, способностей, характера человека.

Психология управления изучает и использует принципы, законы поведения личности, ее особенностей, интересов и мотивов для рационального воздействия на персонал в целях решения поставленных задач организации.

Характеристики личности:

1. *Возраст.*

2. *Темперамент* – совокупность психических свойств человека, определяющих форму его поведения. Выделяются четыре основных типа темперамента:

та, которые необходимо учитывать при подборе специалистов для различных видов деятельности:

- холерик;
- сангвиник;
- флегматик;
- меланхолик.

Темперамент определяет динамику психической деятельности человека:

- сензитивность – чувствительность к воздействиям внешней среды;
- реактивность – активность человека;
- экстраверсия – направленность поведения на себя и свой внутренний мир (интроверсия) или на окружающих (экстраверсия);
- эмоциональность.

3. *Характер* – устойчивый индивидуальный склад душевной жизни человека, совокупность наиболее ярко выраженных психических свойств, определяющих его индивидуальное поведение. К чертам характера относят: отзывчивость, скрытность, трудолюбие, честность, требовательность, аккуратность, хитрость и др.

Характер составляет основу морально-волевых свойств личности и проявляется в отношениях к себе, другим людям, своим обязанностям.

4. *Мышление* – отражение существенных, закономерных связей и отношений (критичность, логичность, гибкость, самостоятельность мышления).

5. *Память* – процесс организации и сохранения прошлого опыта, делающее возможным его повторное использование в деятельности или возвращение в сферу сознания (кратковременная или долговременная память).

6. *Внимание* – направленность на определенный объект.

7. *Аттракция* – привлекательность, обаяние, умение расположить.

8. *Стрессоустойчивость* – совокупность защитных реакций организма, возникающих в трудных жизненных ситуациях.

9. *Ответственность*.

10. *Способности* – совокупность черт личности, необходимых для успешного выполнения конкретного вида деятельности.

11. *Воля* – регулирование человеком своего поведения, выраженное в умении преодолевать внешние и внутренние трудности при совершении целенаправленных действий. К волевым качествам относят решительность; целеустремленность, настойчивость, самостоятельность и др.

Эффективность процесса взаимодействия человека и организации, называемого *социализацией*, зависит не только от личных физиологических и психологических характеристик сотрудника, но и от его социальных характеристик. Во-первых, сильное влияние на трудовое поведение работника оказывает культура, в которой он формируется: ценности, моральные установки и принципы, нормы поведения. Во-вторых, деятельность человека определяют потребности, интересы, формирующие его мотив к производительному труду. В-третьих, важную роль играют ожидания и представления индивида об организации и его месте в ней, а именно о содержании выполняемой работы, о возможном вознаграждении, о своем статусе в коллективе.

Знание менеджерами вышеперечисленных факторов формирования личности работников очень важно для того, чтобы успешно управлять ими. Но проблема управления человеком в организации не сводится к взаимодействию работника и менеджера. В любой организации человек работает не в одиночку, а в *группе, коллективе*.

Передовой зарубежный и отечественный опыт убеждает, что основой современной организации труда являются комплексные самоуправляемые группы (бригады). Рабочие группы – это сбалансированный профессионально-квалифицированный состав работников, позволяющий эффективно решать поставленные задачи. Групповая организация труда базируется на следующих принципах:

- небольшое количество людей, принадлежащих к различным сферам функциональной деятельности;
- ориентация группы на единую цель и общие подходы к ее реализации в результате совместной деятельности;
- автономность деятельности и самостоятельность принятия решения в рамках компетенции и ответственности руководства для достижения поставленной задачи;
- замена жестких вертикальных связей бюрократического типа гибкими, горизонтальными связями, развитие самоуправления;
- групповая мотивация на основе гибкой системы стимулирования в зависимости от конечных результатов работы;
- сильная организационная культура, основанная на взаимопомощи, партнерстве, доверии лояльности;
- активной позиции руководителя – лидера группы;
- комплементарность социальных и профессиональных ролей в группе.

Современные отечественные рекламные, консультационные компании сегодня являются наилучшей моделью организации групповой деятельности. Большая часть работы в таких фирмах выполняется многофункциональными рабочими группами, которые используют комплексное творчество для удовлетворения нужд конкретных потребностей. Сотрудники таких компаний часто являются инициаторами работы, создают новые проекты, находят клиентов и создают систему сотрудничества с другими фирмами. Функциональные подразделения в таких фирмах практически отсутствуют, вся работа организована вокруг рабочих групп, между которыми устанавливаются свободные деловые связи.

Итак, *группа* – это относительно обособленное объединение небольшого количества людей (не более десяти), находящихся в устойчивом взаимодействии и осуществляющих совместные действия для достижения общей цели.

Существует два типа групп: формальные и неформальные.

Формальные группы обычно выделяются как структурные подразделения в организации, сформированные для выполнения официальных задач.

Неформальные группы создаются не распоряжением руководства и формальными постановлениями, а спонтанно членами организации в силу их общих интересов, взаимных симпатий и т. п.

В современных организациях формальные группы подразделяются на:

- 1) рабочие группы для решения целевых задач;
- 2) выборные группы для коллегиальной работы (комитеты, комиссии, советы);
- 3) группы при руководителе – «команда».

Групповая динамика – совокупность внутригрупповых процессов, характеризующих весь цикл жизнедеятельности группы и его этапы: образование, функционирование, развитие, стагнация, регресс, распад.

Практика показала, что групповой подход – это признак сильного и эффективного стиля управления. Преимущества групповой деятельности состоят в том, что:

- коллективное решение эффективнее индивидуальных мнений и суждений, так как больше объем знаний, информации, подходов к решению проблемы;
- решение сложных задач в коллективе сообща уменьшает возможность стрессовых ситуаций;
- вырабатывается больше идей, формируется инновационная среда;
- укрепляется чувство общности, лояльности, принадлежности к коллективу, развивается товарищество, взаимная поддержка, сплоченность;
- в малой группе заметен вклад каждого, и это стимулирует позитивную активность каждого члена данной группы;
- члены группы могут непосредственно участвовать в подготовке и принятии решений, и таким образом удовлетворяется их потребность в творческом, управлении труде;
- в малом коллективе хорошо развиты горизонтальные и вертикальные коммуникации, существует активный и постоянный контакт с руководителем.

Вопросы для повторения

1. *Каковы взаимоотношения человека и организации?*
2. *Что такое личность и из каких основных элементов состоит ее структура?*
3. *Какие факторы влияют на трудовое поведение работника?*
4. *Какие разновидности темперамента существуют и какова их роль в управлении?*
5. *Что такое группа и групповая динамика?*

Тема 10. Культура организации

Культура организации: природа, характеристика. Факторы формирования организационной культуры. Роль национального фактора в формировании организационной культуры. Типы организационных культур.

Корпоративная культура: механизм формирования и управления развитием.

Перспективы стратегического развития организации, особенности поведения ее работников, формы взаимодействия с внешним окружением во многом предопределяет организационная культура, которая сегодня рассматривается как социально-этический ресурс, объединяющий усилия всех сотрудников во имя достижения общего успеха (рис. 24).

Поэтому овладение современными управленческими технологиями и концепциями невозможно без освоения основ организационно-культурного подхода, дающего комплексное понимание процессов функционирования организации с учетом глубинных механизмов поведения людей в многофункциональных, динамически изменяющихся социальных системах.

В управленческой науке имеется многообразие толкований понятия «культура организации», среди которых наиболее полным и обобщающим является определение О.Н. Виханского: «Организационная культура – это набор наиболее важных предложений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения».¹⁵

Другими словами, организационная культура – это система коллективного, разделяемых ценностей, убеждений, образцов поведения членов организации, которые придают общий смысл их действий.

Известные авторы Т. Питерс и Р. Уотермен в своей популярной книге «В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний» (1986 г.) определили, что среди которых одна компания – это, прежде всего, культура.

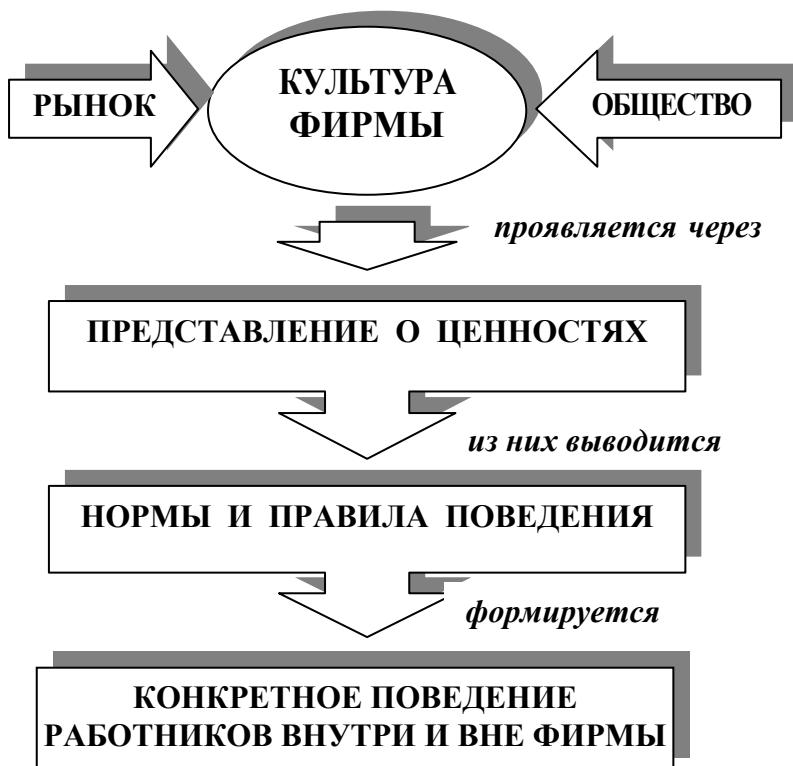


Рис. 24. Модель формирования корпоративной культуры фирмы

¹⁵ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. М: Изд-во МГУ, 1995. С. 363.

мируют широкий диапазон ценностных установок. Множество их ценностей интегрируют понятия экономического здоровья, служения потребителю и созданию смысла для тех, кто стоит внизу. В тех самых компаниях, в которых господствует культура, достигается наивысший уровень истинной автономии. Культура жестко регулирует несколько важнейших переменных и напоминает их смыслом. Но в рамках этих качеств ценностей людей поощряют проявлять себя, предлагать нововведения».

Следовательно, организационная культура – это не только условие эффективного проведения организационно-управленческих преобразований, но и самостоятельный объект управления, так как выражает не только отношения между сотрудниками фирмы, но и комплекс представлений о назначении организации в целом.

Итак, можно выделить основные компоненты корпоративной культуры:

предположения – что сотрудники считают правильным в организации;

ценности – что сотрудники считают важным в организации;

нормы – как сотрудники должны вести себя в конкретных ситуациях;

поведение – повседневные действия сотрудников в процессе своей работы.

В настоящее время выделяется несколько типов культур (табл. 3), например:

- *бюрократическая культура* проявляется в формальных правилах и процедурах, тотальном контроле, иерархии, четком разделении труда;
- *опекунская культура* основывается на благоприятном морально-психологическом климате, сплоченности, групповых нормах и ценностях, развитых неформальных отношениях;
- *предпринимательская культура* изменчива, подвижна, ориентирована на рынок, поддерживает творчество, деловую активность сотрудников.

Таблица 3
Характеристика основных типов организационных культур

	Органическая	Предпринимательская	Бюрократическая	Демократическая
Тип совместной деятельности	совместно взаимодействующий	совместно индивидуальный	совместно последовательный	совместно творческий
Ценности	коллективные ценности	индивидуальные ценности	ценности диктуются технологией и специализацией	ценности профессионального роста
Тип личности	«послушный»	«инициативный»	«технологически дисциплинированный»	«профессионал»
Впервые появляющаяся управленческая роль	руководитель	администратор	организатор	управленец
Механизм управления	сценирование	планирование	оргпроектирование	программирование

Кроме вышеперечисленных типов культур существует классификация предпринимательских культур организаций по степени их риска, скорости реакции в получении прибыли:

- культура торговли – быстрая реакция, но малый риск;
- культура выгодных сделок (биржи) – высокий риск и быстрая реакция;
- административная культура (государственные учреждения) – медленная реакция и малый риск;
- инвестиционная культура (крупные фирмы и банки) – высокий риск и медленная реакция.

Функции организационной культуры

- *Коммуникационная* – взаимодействие работников через общие ценности
- *Регламентирующая* – применение норм поведения как регулятора дисциплинарной политики
 - *Стимулирующая* к развитию, приверженности
 - *Преобразующая* – продуцирование новых ценностей
 - *Воспроизводственная* – воспроизведение накопленного опыта традиций
 - *Маркетинговая* – формирование имиджа компании и ее репутации

Элементы организационной культуры

- *ценности*
- *нормы поведения*
- *ритуалы, традиции*
- *власть и статус*
- *организационный климат*
- *язык общения*
- *стиль руководства*
- *материальная среда*
- *коммуникации*
- *этика*
- *внешний вид работников*
- *награждение и наказание*
- *контроль*
- *развитие работников*

Сфера формулирования ценностей

- *забота о работниках и уважение к ним*
- *забота о клиентах, потребителях*
- *качество продукции*
- *конкурентоспособность*
- *социальная ответственность*

Директивы по руководству и по сотрудничеству

- Мы управляем в сотрудничестве
- Мы согласовываем цели самостоятельно
- Мы перепоручаем ответственность
- Мы принимаем решения совместно
- Мы несем ответственность за своих сотрудников
- Мы проводим контроль с ориентацией на результаты
- Мы обмениваемся информацией
- Мы открыто и честно говорим друг с другом
- Мы оказываем поддержку нашим сотрудникам и их развитию
- Мы решаем конфликтные ситуации совместно

Решить сложные и ответственные задачи освоения и развития трудовых, творческих, предпринимательских, интеллектуальных способностей работников для достижения эффективности производства можно только благодаря сильной, положительной корпоративной культуре. И это не набор разовых занятий, мероприятий, а целенаправленный, непрерывный процесс изменения поведения и мотивации сотрудников для приобретения ими новых компетенций, знаний, умений, которые они будут использовать в своей профессиональной деятельности для реализации стратегических целей организации и удовлетворения личных социальных потребностей.

Управление корпоративной культурой организации – это процесс формирования и усвоения работниками ценностей и норм, отражающих миссию данной организации и помогающих ей достичь поставленных целей. Управление культурой связано с развитием отношений, убеждений и ценностей, которые согласуются с назначением, стратегиями, внешней средой организации. Их цель – достичь значительных изменений в моральном климате, стиле руководства и поведении внутри организации, что отразилось бы положительно на повышении компетенции работников, развитии их творчества, деловой активности:

- привитием культуры – нацеленным на сохранение и преемственность того ценного и полезного, что есть в ныне существующей культуре;
- управлением переменами – касающихся того, чтобы предоставить культуре возможность успешно адаптироваться к изменениям в организации, новым методам и формам работы;
- достижением согласия, которое касается единства членов организации в понимании ее миссии, стратегии и ценностей.

Механизм проектирования и управления эффективной культуры в организации базируется на пяти ключевых элементах:

- 1) интеграция корпоративной стратегии и организационной культуры;
- 2) создание социально-психологического пространства;
- 3) формирование мотивационной системы;
- 4) развитие коммуникационных связей;
- 5) утверждение стиля лидерства.

Преобразование организационной культуры, как уже отмечалось, это не стихийный, а осознанный процесс, направленный на достижение поставленных

долгосрочных целей организации. Для выживания и развития современные деловые организации должны постоянно совершенствоваться, приспосабливаться к новым обстоятельствам, новым задачам. Поэтому важно, чтобы культура организации не сдерживала процесс изменений, а являлась поддерживающей силой во имя общего и личного успеха.

В управленческой науке выделяются различные варианты интеграции стратегии и организационной культуры, например, когда стратегия подстраивается под существующую культуру, или когда отрицается новая стратегия, так как она не адекватна традициям, стереотипам поведения, жизненным установкам сотрудников; возможен вариант, при котором игнорируется традиционная культура как сдерживающая сила в стратегическом развитии организации. Но наиболее современным вариантом, на наш взгляд, является попытка интегрировать организационную культуру с выбранной стратегией, «навязав» новую систему ценностей и норм поведения работников, ориентируя их на достижение общих целей через удовлетворение личных потребностей.

В связи с этим преобразование и развитие культуры в современных организациях носит долгосрочный характер (занимая от трех до пяти лет), так как необходимо у людей разных способностей, образования, возраста, национальностей, разного уровня менталитета, разных потребностей и ожиданий «трансформировать» их систему индивидуальных ценностей в корпоративную систему ценностей, установок во имя успеха общего дела.

Сущность понятия «социально-психологическое пространство» впервые ввел Дж. Морено как своеобразный социально-психологический «локус» (пространство) намерений, позиций, ценностей, в которые вовлекаются все члены организации. В основе социально-психологического пространства – уровень идентификации потребностей, интересов работников с целями организации, то есть совпадение их жизненных ценностей с миссией фирмы, ее корпоративной стратегией.

Как следует из теории, стремление к изменениям должно быть заложено внутри человека как стремление к саморазвитию для достижения личных целей и целей всей организации. На раскрытие личностного потенциала оказывают более сильное воздействие внутренние факторы мотивации (удовлетворенность работой, ощущение самостоятельности и значимости, самореализации), чем такие внешние факторы мотивации, как оплаты труда, льгот, условия труда.

Согласно исследованиям, на смену таким общепризнанным ценностям, как дисциплина, послушание, исполнительность, власть, достаточность, надежность, приходят другие: участие, гибкость, инициатива, саморазвитие, партнерство и т. д. Эволюция ценностей обусловлена изменениями в философии современного бизнеса, которая находит свое выражение в миссии и стратегии организаций.

Поэтому на начальном этапе важно сформулировать четко и ясно миссию и цели развития организации, определить конкретное место и роль отдельного работника в их достижении, укрепить веру каждого в позитивном конечном результате, в личной выгоде. Иными словами, организационная культура призвана «навязать» или изменить мировоззрение сотрудников, сориентировав его на долговременные цели. Инструмент достижения этого – создание «мотивирующую-

щего видения», а именно процесс формирования потребностей у работников в обучении, саморазвитии, повышении квалификации.

Как свидетельствует отечественная практика, приоритетное значение в формировании организационной культуры в организации приобретает групповая мотивация, которая отлична от индивидуальной мотивации. Важно, что при создании групп решающую роль играют личные мотивы, то есть каждый ищет свою выгоду. Но при этом если цели группы оправдывают ожидания работника, то объединяющие силы, групповая мотивация возрастает. Если же личные потребности не реализуются, остаются неудовлетворенными, то первоначальная мотивация приведет к антипатии и оппозиции.

Любая организационная культура состоит из соответствующих субкультур, которые характеризуются нормами поведения, ценностями людей и групп, работающих в организации. Эти субкультуры оказывают определенное влияние на повседневное взаимодействие работников, на результаты их совместной деятельности, на морально-психологический климат в коллективе. Поэтому менеджерам важно уметь «проникать» в социально-культурные сети посредством встреч, собраний, неформальных мероприятий, так как мнение коллектива, групповая мотивация бывают определяющими в реакции на перемены, а не волевые решения руководства.

Важным элементом механизма формирования культуры организации является система коммуникационных связей. Проведение опросов, анкетирование, тестов позволяют налаживать обратную связь «снизу вверх» для выяснения мнения работников о содержании и организации труда, о справедливости получаемого вознаграждения и эффективности реализуемых социальных программ и др. Опросы проводятся в форме интервью или заполнения специальных бланков, анонимно или персонифицировано. Но недостаток заключается в том, что с результатами опросов знакомится обычно узкий круг руководителей. Поэтому актуальной формой развития внутрифирменного информационного обмена являются конференции (видеоконференции), семинары, встречи, позволяющие открыто и гласно руководству совместно с работниками обсуждать проблемы и перспективы развития организации на основе партнерства и сотрудничества. Активная роль принадлежит также внутрифирменной пропаганде как механизму поддержания идейных установок фирмы, морально-этических ценностей и жизненных ориентаций работников.

Пропаганда, как известно, наиболее эффективна при непрерывном и длительном воздействии и в тех условиях, когда создана благоприятная обстановка для ее восприятия. Эту функцию как раз и могут выполнять внутрифирменная газета, стенная наглядная печать, реклама и презентации организации, выпуск видеокассет, буклетов.

Таким образом, преобразование организационной культуры – это комплексная система управлеченческих мероприятий, включающая символические и реальные действия. Символическими действиями являются те, которые руководство рассматривает как образцы для подражания: награды лучшим в учебе, оценка их заслуг, продвижение по службе, создание культа самосовершенствования, саморазвития, личный пример руководителя. Символические действия в современных организациях нацелены на активизацию творческого потенциала

работников, усиление их мотивации к саморазвитию, обновлению знаний и способностей.

Реальные действия включают конкретные мероприятия, направленные на реализацию принципов организации:

- разработку системы правил как «кодекса этических норм», в котором в письменной форме закрепляются провозглашенные ценности и нормы поведения сотрудников организации. Преимущество подобных кодексов заключается в том, что они объясняют, что ожидается от сотрудника, и служат своего рода отправными точками для оценки работника в ходе аттестации; данные документы письменно подписываются и наглядно доводятся до всех сотрудников;
- поддержание эффективной культуры организации достигается через программу адаптации или социализации новых работников (на специальных занятиях, с помощью индивидуального наставничества, инструктажа и т. д.);
- при подборе и найме уделяется особое внимание соответствию кандидатов новым ценностям и отказ тем из них, кто не обладает требуемым качествам к саморазвитию, обучению, обновлению;
- «селекцию» кадров путем отбора сотрудников, которые согласны и подчиняются этическим нормам организации, становясь единомышленниками, и сокращение тех, кто многократно нарушает основополагающие принципы, проявляя консерватизм, скептицизм, привязанность и приверженность к старым традициям;
- проведение корпоративных конференций для обмена опытом, организация стажировок, поощрение тех, кто успешно учится; планирование их карьеры;
- создание современного интерьера, дизайна учебных помещений, комфортных условий труда, обеспечение компьютерными системами, современными техническими средствами, учебно-методической литературой;
- пересмотр бюджета кадровой политики, внедрение инвестиционного подхода к финансированию корпоративных мероприятий.

Итак, формирование новой корпоративной культуры, поддерживающей стратегию организации, достигается соединением символических и реальных действий, которые находят свое выражение в мотивации и поведении сотрудников, средствах наглядного представления, коммуникациях, в организации и условиях труда, в морально-психологическом климате.

Процесс формирования всякой культуры неотделим от деятельности личностей, сплачивающих вокруг себя, своего видения задачи сподвижников, приверженцев. Практически все известные компании, основываясь на ярких фигурах, задавали тон всей судьбе своего детища. Помимо этого, особенность культуры заключается также в том, что ее воздействие на сознание членов организации строится не столько на рациональной аргументации типа «истина – ложь», сколько на образах, символах, личностных примерах, влияющих на ум, чувства, подсознание и на все существо человека.

Лидер исполняет свою незаменимую и не одноразовую роль в эволюции всякой культуры. Он, прежде всего сам по себе творец культуры, зачинатель ее традиций, символ, образец подражания, транслятор и хранитель культурных традиций. Но главная черта лидера – это умение бросить вызов обстоятельствам и мобилизовать своих приверженцев на решение соответствующих задач, то есть «повести за собой». Лидеры в известном смысле принимают на себя функцию «социального архитектора», изучающего и создающего то, что называется «культурой труда» – те неосознаваемые элементы, которые так сложно выявить, но которые исключительно важны: поведение, ценности и нормы. В процессе своей деятельности в организациях каждому индивидууму или их группе приходится принимать определенные решения по каким-либо задачам обучения, изменениям, саморазвития. Поведение человека при этом определяется, с одной стороны, структурой и характером решаемых задач, с другой – культурой делового общения, соответствующей общей культуре организации. Руководитель вступает в деловое общение с подчиненными для того, чтобы отдать распоряжение, рекомендацию, совет; получить «обратную» информацию от подчиненных, дать оценку выполненным задачам.

Итак, взаимодействие персонала и руководства играет главенствующую роль в проектировании и управлении культуры современной организации, где ведущее место принадлежит руководителю. Как отмечает П. Сенже, основатель концепции «обучающейся организации», новая роль руководителя-лидера требует новых умений: ...способность создать разделяемую другими точку зрения, вынести на поверхность и оспаривать преобладающие ментальные модели и поощрять более системные образцы мышления. Короче говоря, руководители в обучающихся организациях ответственны за создание организаций, где люди непрерывно развиваются свои способности для формирования своего будущего».¹⁶

Таким образом, внутрифирменный механизм формирования и управления культурой в организации включает в себя следующие меры:

- 1) выработку представлений о том, какой должна стать организация, исходя из ее миссии и стратегических целей; реализация идеологии корпоративной культуры, содействие пониманию сотрудниками ценностей, целей стратегии организационных изменений и саморазвития во имя общего и личного успеха;
- 2) создание условий для эффективной трудовой деятельности, обеспечение сотрудников необходимыми материальными, финансовыми, информационными ресурсами;
- 3) разработку системы стимулирования, поощряющей стремление сотрудников, рабочих групп к производительному, результативному труду, саморазвитию, обучению;
- 4) внедрение поддерживающих процессов, демонстрация руководством своей готовности претворять в жизнь принятые положения, принципы корпоративной культуры организации.

¹⁶ Сенже П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. М.: НФПК и ГУУ, 2000. С. 154.

Проектирование культуры организации – это системное явление, затрагивающее социальные, психологические, экономические отношения между людьми в организации, базирующееся на следующих принципах:

- принцип мотивации работников к изменениям, достижениям высоких результатов труда;
- принцип совместимости представлений о целях и ценностях, нормах стратегии и культуры организации;
- принцип комплексности символических и реальных действий механизма управления культурой на всех уровнях организации: работника, группы, коллектива в целом;
- принцип лидерства, а не силового воздействия, что означает исключение искусственного насаждения культуры. Она должна эволюционно преобразовываться при активной роли руководства;
- принцип гласности и доверия: залог успеха изменения культуры в поддержке коллектива принятия перемен;
- принцип целостности представлений о назначении организационной культуры: культура должна выражать не только отношения между членами организации, но и комплекс представлений о назначении данной организации в целом и ее членов в частности, цели, характер деятельности, перспективы и проблемы;
- принцип первоочередности определения ценностей и философии организации, то есть процессу формирования культуры в какой-либо экономической системе должно предшествовать предварительное определение ценностей и философии, которые будут приемлемы и желаемы для данной системы;
- принцип историчности, который предполагает, что культура не поддается простому манипулированию, она складывается годами и десятилетиями, и сама в значительной мере определяет характер экономической системы, стиль управления;
- принцип отрицания силового воздействия. Это означает, что нельзя искусственно насаждать слабой культуре, свойственной какой-либо экономической системе, сильную и наоборот или корректировать ее. Сильная культура, как и слабая, может быть эффективной в одном отношении и неэффективной в другом – все зависит от конкретных условий;
- принцип комплексной оценки. В соответствии с ним, оценка воздействия культуры на эффективность функционирования организации должна базироваться на комплексном подходе, предусматривающий учет не только способов прямого воздействия культуры на эффективность указанной системы, но и учет множества невидимых опосредованных путей влияния.

Основными направлениями изменений в организационном климате и формировании новой культуры являются:

- идентификация работников со своей организацией, с ее ценностями, нормами и принципами;
- социализация работников: необходима программа ориентации и адаптации людей к новой стратегии, новой культуре для более быстрого восприятия и реализации поставленных целей и задач;

- «селекция» работников: привлечение и отбор людей в соответствии с утвержденными целями и ценностями организации, то есть новые сотрудники должны «вписываться» в организацию;
- лидерство руководителей, которые должны повернуть организацию к будущему, создать образ нового видения организации, обеспечивая при этом поддержку людей в период изменений.

Основные этапы управления организационной культурой

1. Осознание необходимости изменения организационной культуры.
2. Новое видение развития организации.
3. Анализ состояния культуры и выявление элементов, которые нуждаются в преобразовании.
4. Разработка программы преобразования организационной культуры.
5. Достижение согласия и привитие новой культуры.
6. Управление переменами.
7. Контроль процесса внедрения изменений
8. Оценка эффективности программы изменений культуры (при необходимости ее коррекция).



Рис. 25. Механизм управления организационной культурой

Итак, организационная культура выступает сегодня как самостоятельный объект управления. Сильная организационная культура может способствовать стратегическому инновационному развитию организации, ее выживанию в острой конкурентной борьбе, а слабая культура ослабляет компанию, является тормозом в процессе изменений и внедрения нововведений.

Управление организационной культурой – это комплекс идеологических, организационных, экономических, социально-психологических и воспитательных мероприятий, нацеленных на создание творческого, инновационного климата в коллективе (рис. 25).

Вопросы для повторения

1. *Что такое организационная культура и из каких элементов она состоит?*
2. *Каковы основные функции культуры в организации?*
3. *Какие разновидности организационных культур известны?*
4. *Раскройте взаимосвязь культуры и стратегии организации.*
5. *Какие факторы влияют на формирование и управление организационной культурой?*

Тема 11. Мотивация трудовой деятельности

Роль и сущность мотивации в поведении человека. Виды мотивации. Мотивация как функция менеджмента.

Содержательные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации. Механизмы мотивации и тенденции их развития в современных организациях.

Современные системы стимулирования труда. Материальное и нематериальное стимулирование.

Путь к эффективному управлению производством лежит через понимание мотивации деятельности работника (рис. 26).

Мотивы (от лат. moveo –двигаю) – побудительные причины поведения и действий человека, возникающие под влиянием его потребностей и интересов.

Потребности – основополагающее понятие, раскрывающее сущность мотива трудового поведения. Потребности – это осознанное отсутствие, дефицит чего-либо, вызывающее действия к его удовлетворению. Таким образом, потребности являются внутренним побудителем активности человека.

Процесс, в рамках которого формируются условия, побуждающие людей к деятельности, получил название **мотивации**. Этот процесс состоит из двух элементов: внешнего целенаправленного воздействия на человека с помощью соответствующих средств, рычагов (**стимулов**) и его внутренней психологической деятельности (отношение к делу, чувство долга, моральные обязательства и пр.).

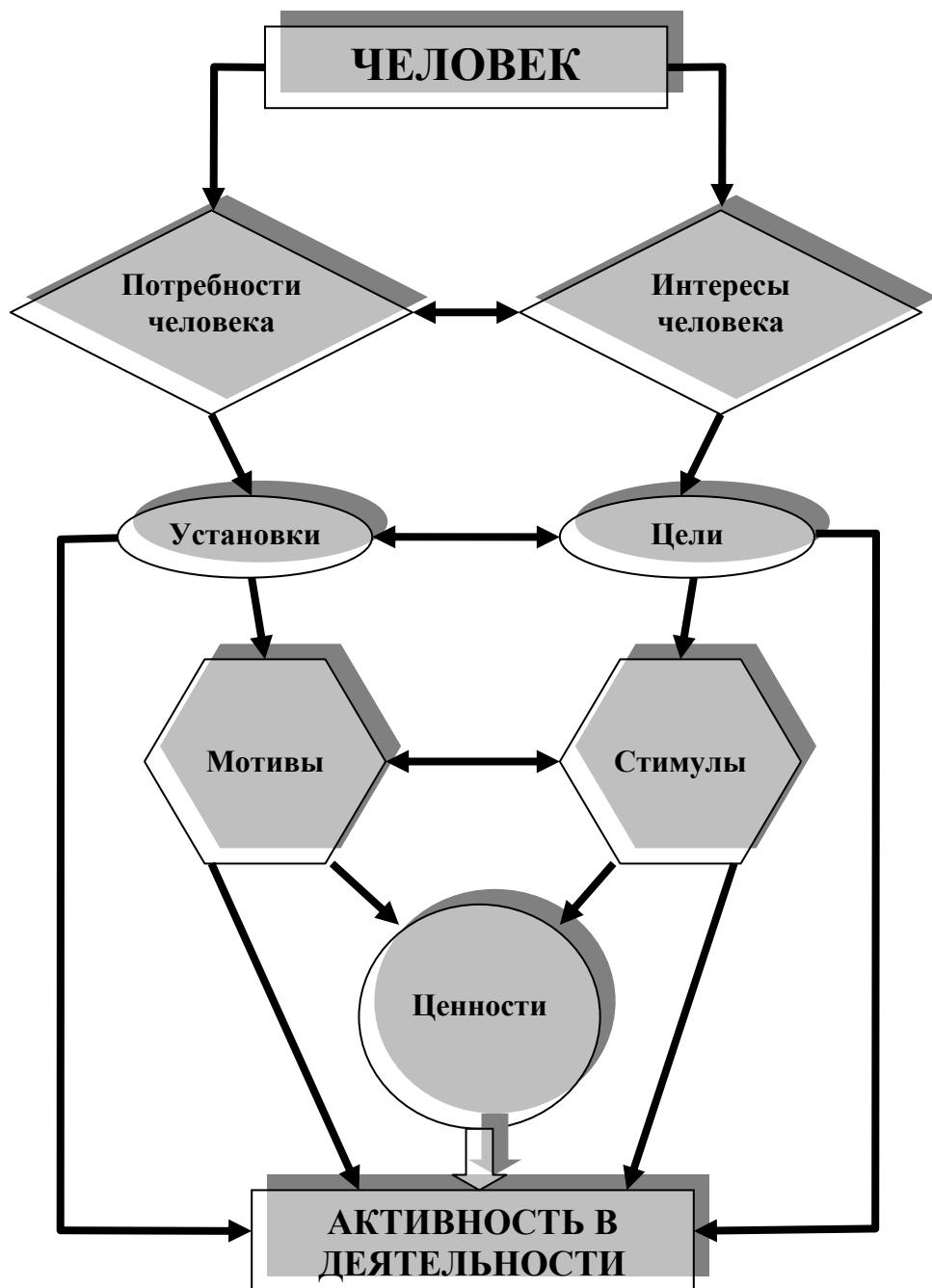


Рис. 26. Истоки активности человека в трудовой деятельности

Итак, структура мотивов трудового поведения формируется из трех основных компонентов:

1. Осознание человеком своих потребностей, удовлетворение которых возможно посредством труда.
2. Представление о вознаграждении за свой труд.
3. Выбор человеком варианта своего поведения для удовлетворения своих потребностей в процессе трудовой деятельности.

Самым первым из применяемых приемов мотивации был *метод кнута и пряника*. Но только с появлением работы Элтона Мэйо в 20-е гг. XX века стало ясно, что мотивации по типу кнута и пряника уже недостаточно, и какие потен-

циальные возможности заложены в управлении на основе стимулирования труда работников.

Более современные процессуальные теории: теория ожидания, теория справедливости, модель мотивации Портера-Лоулера, базируются на том, что поведение личности определяется не только потребностями, но и восприятием ситуации, ожиданиями, связанными с ней, оценкой своих возможностей, последствий выбранного поведения.

Знание содержательных и процессуальных теорий мотивации позволяет менеджерам лучше понять, как эффективней побуждать работников к производительному труду, как можно влиять на деловую активность людей (рис. 27).

В 40-е гг. *A. Маслоу* предложил рассматривать все потребности человека в виде иерархии пяти основных категорий:

- физиологические; потребности в безопасности;
- социальные потребности;
- потребности в уважении;
- потребности самовыражения.

По теории Маслоу по мере удовлетворения потребностей нижнего уровня, все большими мотиваторами становятся потребности более высокого уровня.

Несколько иную классификацию потребностей дает *теория Д. Мак-Келланда*, который считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

Еще одной концепцией в рамках содержательного подхода является *двухфакторная модель Ф. Герцберга*, разработанная в 1960-е гг. Герцберг поделил все потребности на две группы: мотивационные (в признании, успехе, содержании работы, продвижении по службе и пр.) и «гигиенические», связанные с условиями труда (зарплата, условия труда, отношение руководителей и пр.). Автор показал, что присутствие мотивационных факторов оказывает значительное стимулирующее воздействие на результативность труда. В то же время присутствие гигиенических факторов не означает появления удовлетворенности, но их отсутствие вызывает значительную неудовлетворенность.

В рамках процессного подхода, прежде всего, необходимо выделить *теорию ожиданий В. Врума*, согласно которой человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда будет уверен в большой вероятности удовлетворения своих потребностей. То есть количество труда, затрачиваемое работником, зависит от ожидаемого вознаграждения (рис. 28).

Вознаграждение – это все, что человек считает ценным для себя.

Другой концепцией в рамках процессного подхода является *теория справедливости Дж. Адамса*, который утверждает, что на мотивацию человека в значительной степени влияет справедливость оценки его деятельности по сравнению с достижениями других людей (рис. 29).

В *комплексной модели Портера–Лоулера* обосновывается то, что достигнутые работником результаты зависят от его способностей, осознания своей роли в организации и прилагаемых усилий, которые, в свою очередь, обусловлены ценностью вознаграждения, его соотнесением с результатами и степенью вероятности того, что вознаграждение, соответствующее затраченным усилиям,

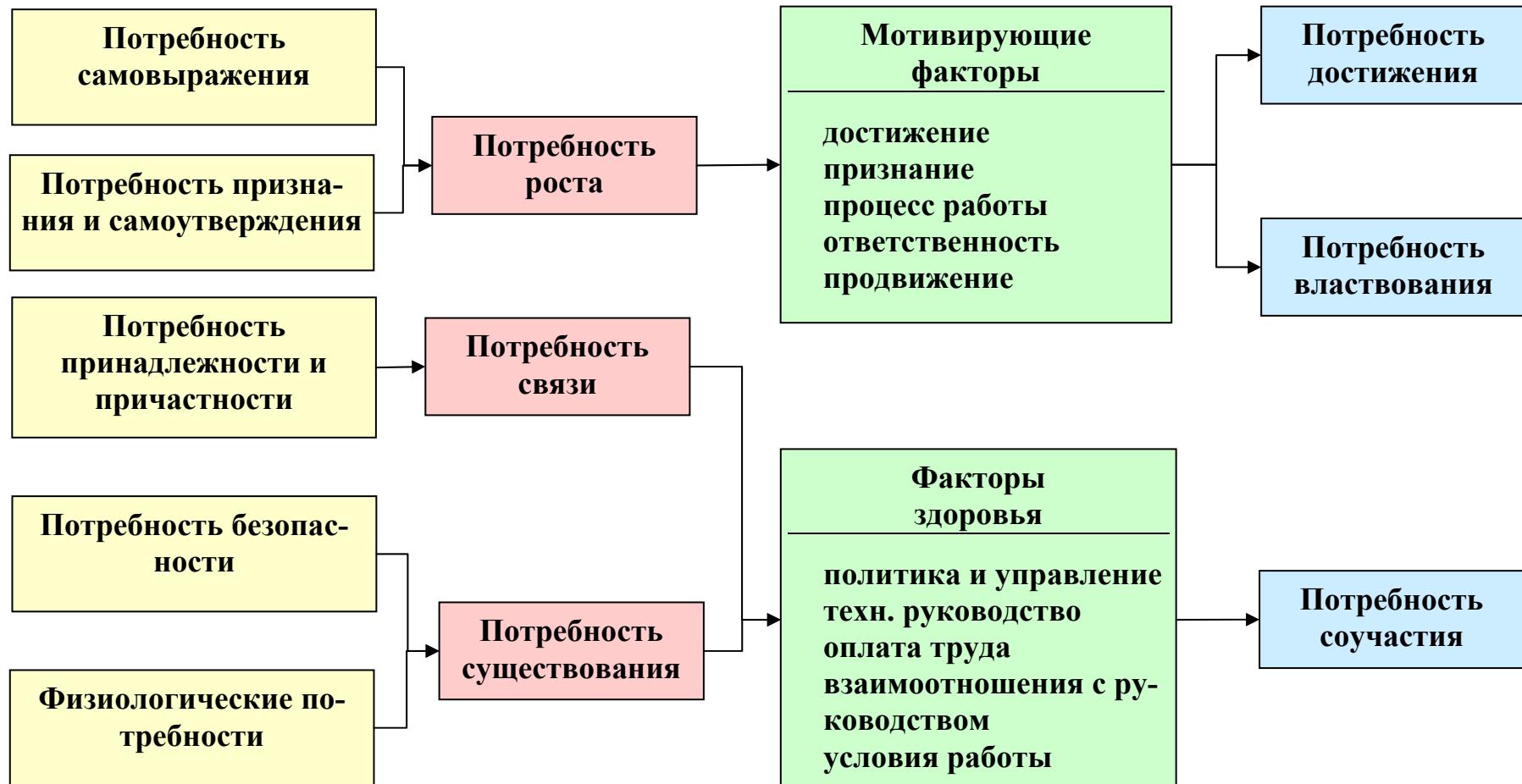


Рис. 27. Соотношение групп потребностей в четырех теориях мотивации

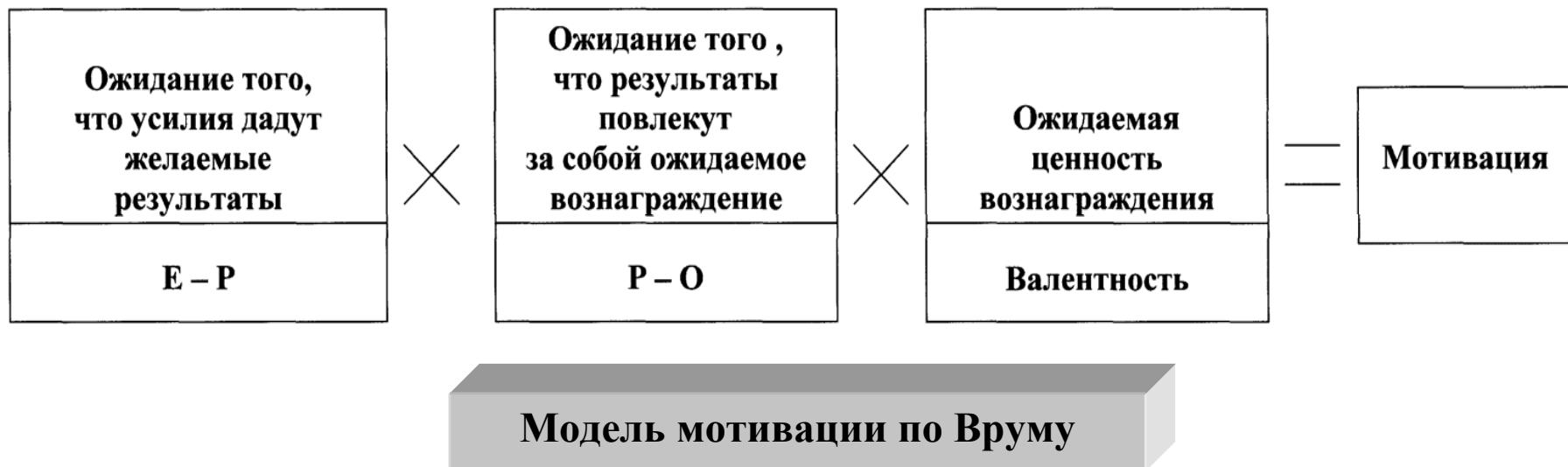


Рис. 28. Теория ожиданий

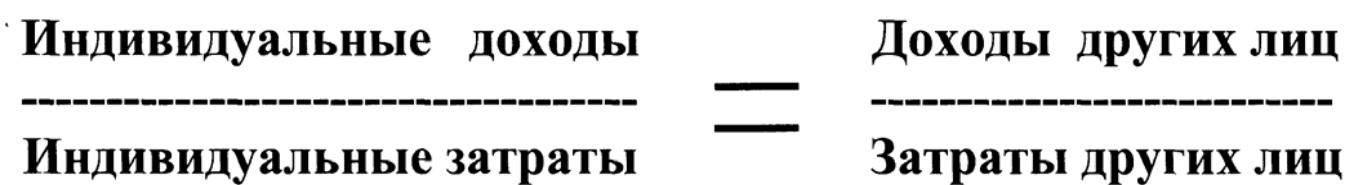


Рис. 29. Теория справедливости Адамса

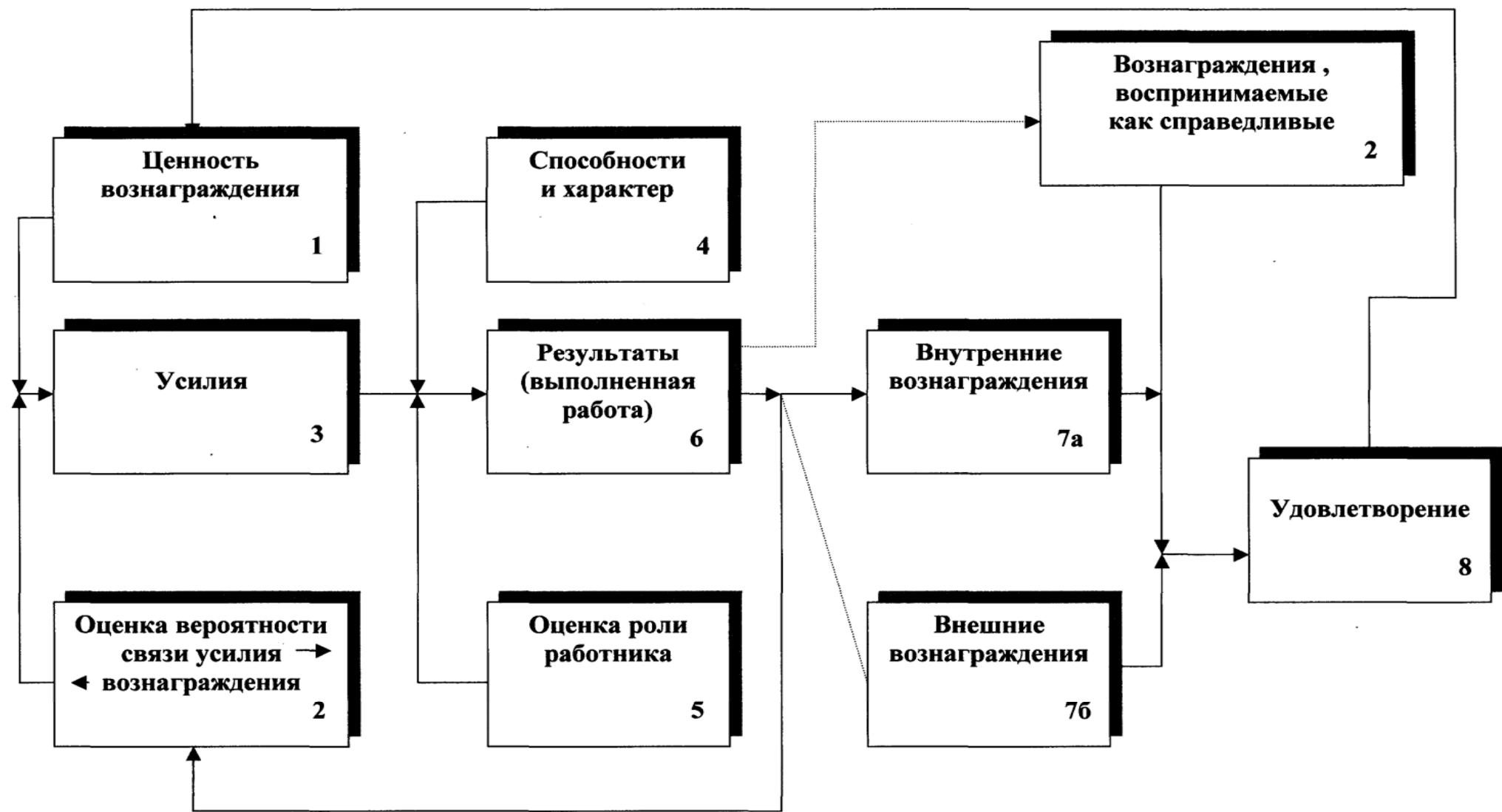


Рис. 30. Модель Портера–Лоулера

действительно будет получено. Главный вывод теории состоит в том, что результативный труд сам по себе является вознаграждением (рис. 30).

Все вышеперечисленные теории дают менеджерам ключ к построению действенной системы стимулирования персонала к эффективному и производительному труду (рис. 31 и 32).

В управлеченческой науке предлагается следующая типология мотивации:

- **инструментальная** – сотрудник ценит не саму работу – она ему нужна лишь как источник материальных благ. Главным стимулирующим фактором для него является заработка;

- **профессиональная** – сотруднику важно содержание работы, возможность проявить себя, самореализоваться как специалиста;

- **патриотическая** – основана на убеждении работника в своей необходимости организации, более всего ценит результативность общего дела и коллективное признание своего успеха;

- **хозяйская** – выражается в том, что сотрудник добровольно берет на себя полную ответственность за работу. «Хозяин» нуждается в самостоятельности и не терпит приказов и указаний.

- **люмпензированная** – свойственна работнику со слабым стремлением к эффективному труду. У него низкая квалификация, и нет желания ее повышать. Стремится избегать любой деятельности, связанной с личной ответственностью; не проявляет инициативы и негативно относится к активности других.

Согласно этой концепции каждой позиции в организационной структуре соответствует свой тип мотивации:

исполнитель работ с измеримым результатом – инструментальная;

исполнитель на автономной работе – хозяйствская, профессиональная;

исполнитель на простых работах – инструментальная, люмпензированная;

специалист функционального подразделения – профессиональная;

руководитель подразделения – хозяйствская, патриотическая;

топ-менеджер – хозяйствская.

По результатам исследования успешным топ-менеджерам свойственны следующие типы мотивации: 30–40% – профессиональная, 30% – хозяйствская, 20–30% – патриотическая.

ЦЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ

- *достижение эффективности и конкурентоспособности организации;*
- *рост производительности труда;*
- *снижение текучести персонала;*
- *формирование приверженности компании;*
- *развитие персонала;*
- *улучшение управляемости персонала;*
- *повышение качества трудовой жизни.*



Рис. 31. Виды стимулирования в организации

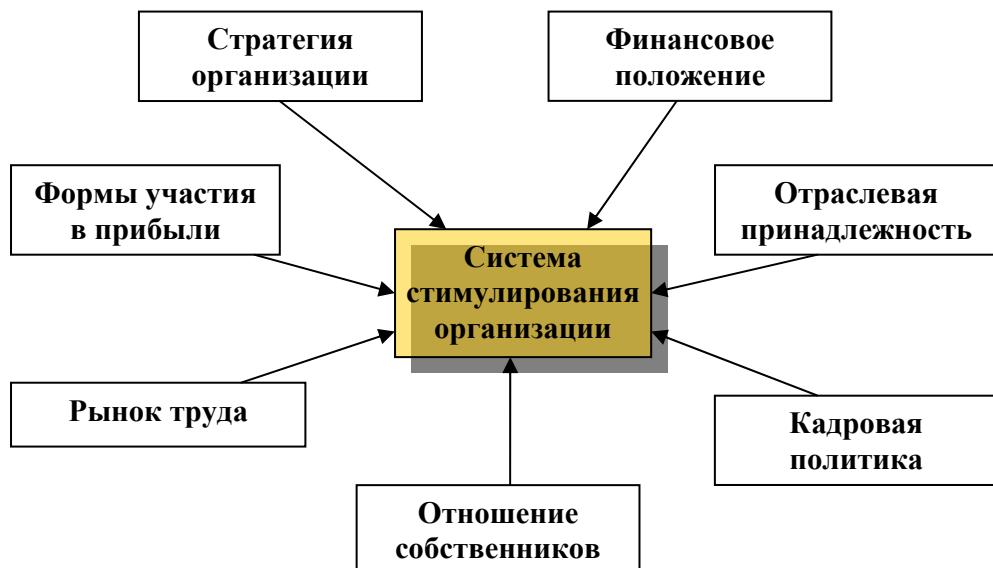


Рис. 32. Факторы влияния на формирование
системы стимулирования организации

МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИЕЙ

- 1) диагностика потребностей, мотивов сотрудников;**
- 2) определение целей и финансовых возможностей компании в области инвестирования системы стимулирования персонала;**
- 3) разработка корпоративной системы стимулирования;**
- 4) внедрение новой системы стимулирования в организации;**
- 5) оценка эффективности (коррекция) системы стимулирования**

ПРИНЦИПЫ МОТИВАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ

- ✓ дифференцированность**
- ✓ гибкость**
- ✓ оперативность**
- ✓ ощутимость**
- ✓ перспективность**
- ✓ эффективность**
- ✓ научная обоснованность**
- ✓ комплексность**
- ✓ открытость**
- ✓ справедливость**

Вопросы для повторения

- 1. Раскройте сущность понятий «потребности», «мотив», «мотивация».**
- 2. Сформулируйте суть содержательных и процессуальных теорий мотивации.**
- 3. Объясните разницу между процессами мотивации и стимулирования.**
- 4. Какие используются формы стимулирования труда в российских организациях?**
- 5. Приведите пример из реальной практики по модели Портера-Лоулера.**

Тема 12. Власть и лидерство в менеджменте

Руководство как функция менеджмента. Власть и полномочия. Формы власти в менеджменте.

Стиль руководства. Разновидности стилей руководства. Развитие стиля менеджмента.

Природа и содержание лидерства. Современная концепция лидерства. Эффективное лидерство.

Организации, добивающиеся успеха, отличаются главным образом тем, что имеют более динамичное и эффективное руководство (рис. 33).

Руководителем считается лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом.

В зависимости от места в управленческой иерархии можно выделить три типа руководителей: высшего, среднего и низшего уровней. Они отличаются друг от друга набором основных функций, объемом полномочий, мерой ответственности.

В основе руководства находится влияние, которое руководитель оказывает на отдельных работников и группы, побуждая их работать во имя достижения целей организации. Способность воздействовать на деятельность людей, подчинять их своей воле, и называется **властью**.

Власть – это необходимое условие управления. Власть в управлении проявляется как совокупность полномочий, компетенций, авторитета.

Власть бывает формальной и неформальной (реальной). Формальная власть – это власть должности, обусловленная официальным решением руководства. Неформальная власть – это власть авторитета, уважения, обусловленная межличностными отношениями в коллективе к определенному лицу.

В менеджменте можно определить следующую типологию власти:

1. Власть, опирающаяся на принуждение.
2. Власть, опирающаяся на поощрение и мотивацию.
3. Власть, опирающаяся на знания и опыт руководителя.
4. Власть, основанная на уважении и симпатии к руководителю (характеристическая власть).

5. Юридическая власть, основанная на официальном решении о назначении руководителя.

Все перечисленные формы власти используются на практике в сочетании в зависимости от многих обстоятельств (рис. 34).

Под стилем руководства понимают совокупность конкретных способов взаимодействия руководителей и подчиненных.

Исторически наиболее распространенным является *авторитарный стиль*, который отличается чрезмерной централизацией власти, приверженностью к единочаинию, сознательным ограничением неформальных отношений с подчиненными.

Рис. 33. Решетка менеджмента

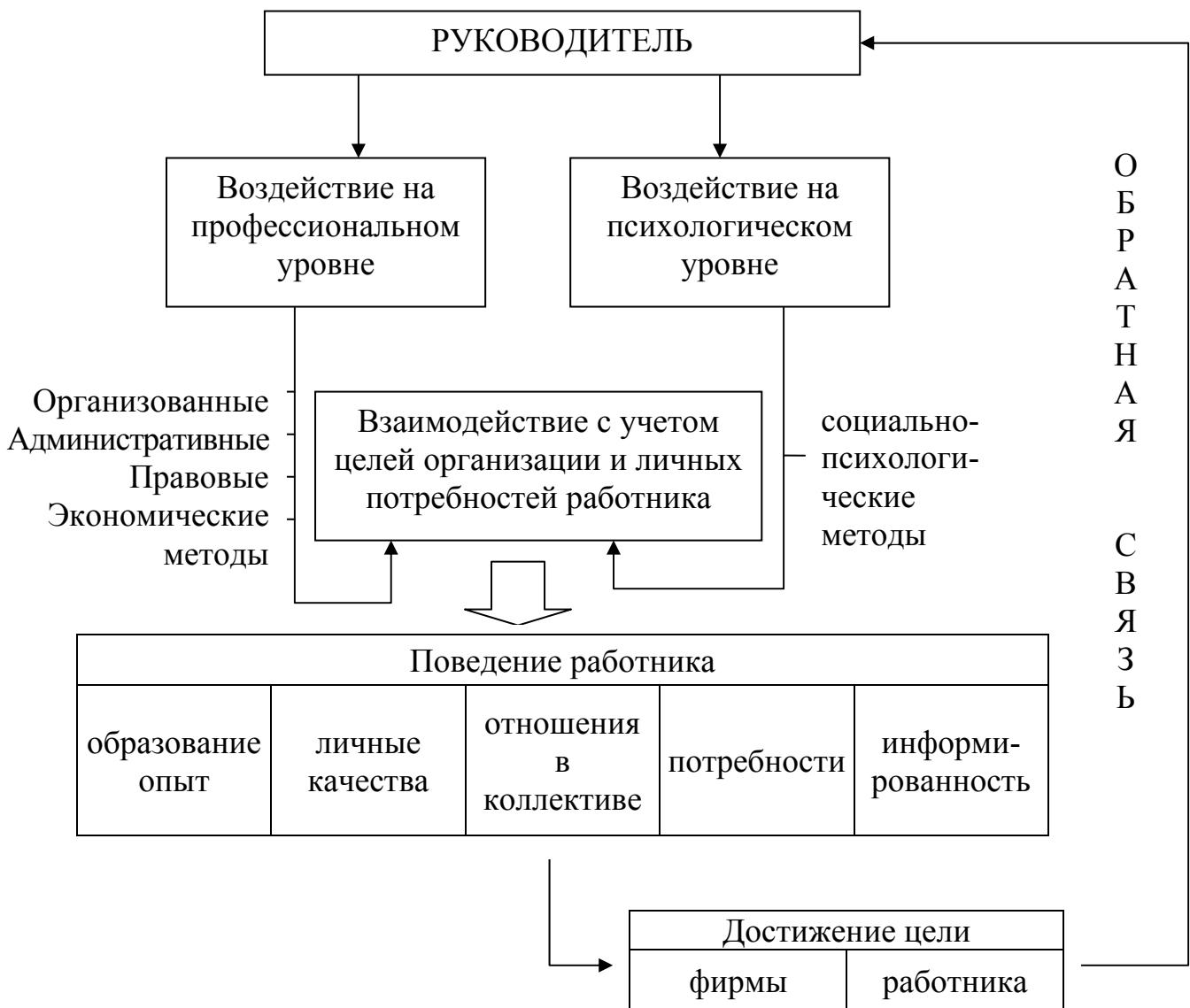


Рис. 34. Модель управленческого воздействия на работников

Демократический стиль руководства предполагает коллегиальность, предоставление подчиненным самостоятельности и инициативы, делегирование полномочий, развитие партнерства и сотрудничества.

Либеральный стиль отличается безынициативностью руководителя, непоследовательностью в его действиях, нерешительностью и нетребовательностью к подчиненным.

В целом стиль руководителя определяется индивидуальными свойствами его личности: профессиональной компетентностью, общей культурой и интеллектом, особенностями характера и темперамента. Но на формирование стиля руководителя оказывают влияние также внешние факторы: экономическая ситуация, стратегия фирмы, кадровая политика, корпоративная культура и т. д.

В современном менеджменте руководитель организации рассматривается не как «командир производства», опирающийся на должностную основу власти, а как эффективный лидер.

Лидерство как специфический тип социальных отношений управления основывается больше на процессе социального воздействия, когда отношения «начальник-подчиненный» заменяются на отношения «лидер – последователь». Лидер воодушевляет людей и вселяет энтузиазм в работников, передавая им свое видение будущего и помогая им адаптироваться к новому.

Наиболее характерными чертами эффективного лидера являются:

- видение ситуации в целом;
- способность к коммуникациям;
- доверие сотрудников;
- гибкость при принятии решений.

Развитие взглядов на лидерство имеет богатую историю.

Наиболее ранним подходом к оценке лидерства был взгляд, основанный на личных качествах людей: уровень интеллекта, знания, внешность, честность, инициатива, уверенность в себе.

В дальнейшем появился поведенческий подход по способу и методу отношения к подчиненным, то есть по особенностям поведения руководителя как личности в организации.

Дуглас МакГрегор разработал теорию лидерства, выделив руководителей двух типов «Х» и «У».

Позже *Ренсис Лайкерт* предложил четыре базовых системы стиля руководства:

- 1) эксплуататорско-авторитарный;
- 2) благосклонно-авторитарный;
- 3) консультативно-демократический;
- 4) основанный на участии.

Все подходы к изучению лидерства различаются комбинацией трех основных параметров:

- лидерские качества;
- лидерское поведение;
- ситуация.

Проблемы лидерства являются ключевыми для достижения организационной эффективности. Такое повышенное внимание к этой проблеме определяется возрастанием роли человеческого фактора в управлении современной деловой организации, усложнением и интеллектуализацией бизнеса, обострением рыночной конкуренции. «Кадры решают все!» – этот исторический лозунг сегодня также актуален в сфере подготовки управленческих лидеров для российской экономики.

Вопросы для повторения

1. Кто такой руководитель и какие функции он выполняет?
2. Какие существуют стили руководства?
3. Какие качества необходимы современному хозяйственному лидеру?
4. Какие отличия лидера и менеджера?
5. Какие существуют разновидности власти?

Тема 13. Принятие управленческих решений

Природа и сущность управленческих решений. Виды решений.

Процесс разработки, принятия и реализации управленческого решения.

Методы принятия решений в менеджменте организации.

Подготовка и принятие решений является важной частью любой управленческой деятельности. Решение можно рассматривать как продукт и результат процесса управления.

Принятие решения представляет собой сознательный выбор из имеющихся вариантов или альтернатив направления действий для достижения желаемого результата.

В зависимости от повторяемости, стандартности принятия решения можно выделить два типа решений:

- запрограммированные решения;
- незапрограммированные решения.

К *запрограммированным решениям* относятся решения, принимаемые в условиях стандартных ситуаций, периодически повторяющиеся.

У *nezaprogrammированных решений* отсутствуют заранее установленные процедуры и правила принятия решений.

С точки зрения использования методов принятия решений можно выделить три группы решений:

- интуитивные, основанные на субъективных ощущениях менеджера о том, что данное решение является правильным;
- решения, основанные на опыте, обусловлены знаниями и опытом менеджера, наличием сходных ситуаций в его прошлой практике;
- рациональные решения принимаются в результате объективного аналитического процесса разработки решения.

В современном менеджменте используется разнообразие методов принятия решения:

- единогласия;
- консенсуса;
- «мозгового штурма»;
- доверительной группы;
- коллегиальности.

На процесс разработки и принятия решений оказывают влияние множество факторов:

- 1) характер проблемы и решаемой задачи;
- 2) внешняя среда;
- 3) ситуация;
- 4) знания и опыт руководителя, его личные ценности и цели;
- 5) наличие своевременной информации;
- 6) уровень полномочий лица, принимающего решение;
- 7) организационная среда фирмы, персонал, культура.

Существуют две основные модели решения проблем в процессах управления:

первая модель, разработанная Максом Вебером, построена на комплексе правил, процедур, по которым должны приниматься все решения;

вторая модель персонализации решений, когда существует лишь общая методология решения проблем, но принятие конкретных решений зависит от специфики проблемы, от конкретных обстоятельств, от профессионализма менеджера.

Современные управленческие решения принимаются:

- в условиях определенности;
- в условиях неопределенности;
- в условиях риска.

Принятие решений в управлении представляет собой сложный и систематизированный процесс, состоящий из ряда этапов и стадий, начинающийся с формулирования проблемы и заканчивающийся совершением действий, решающих эту проблему (рис. 35):

- 1) выявление проблемы;
- 2) формулирование проблемы;
- 3) поиск путей решения проблемы;
- 4) принятие решения;
- 5) реализация решения;
- 6) оценка полученного результата.

Итак, управленческое решение – это директивный акт, организующий и направляющий деятельность работников для достижения поставленных целей или разрешения проблем.

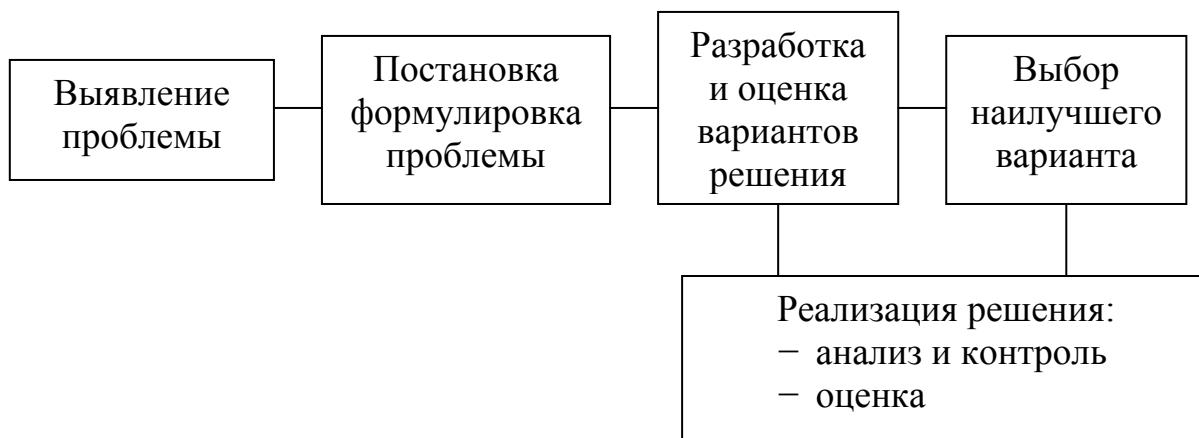


Рис. 35. Схема принятия решений

Вопросы для повторения

1. Что такое решение?
2. Каковы признаки незапрограммированного решения и в каких случаях оно принимается?
3. Чем определяется конкретная последовательность действий при разработке управленческого решения?
4. Какие факторы влияют на принятие решения?
5. Какова роль персонала в процессе подготовки и реализации решения?

Тема 14. Информационные процессы в менеджменте

Информационная среда управления. Сущность коммуникаций.

Процесс коммуникаций в менеджменте. Коммуникационные сети. Межличностные коммуникации в деловых организациях. Современные системы информационного обеспечения управления.

Совместная деятельность людей подразумевает общение между ними, обмен информацией.

Информация представляет собой отражение в сознании человека сведений, данных, обладающее свойством воспроизводимости на материальных или иных носителях. Информация используется как средство коммуникации, познания окружающего мира, накопления и сохранения знаний.

В практике управления информация понимается как совокупность сведений о состоянии управляемой системы и ее внешней среды для принятия эффективных решений.

Информация классифицируется по ряду позиций:

- по носителям: электронные, устные, письменные и т. п.;
- по направлению движения: входящая и исходящая;
- по источнику: внешняя и внутренняя;
- по содержанию: экономическая, правовая, финансовая и пр.

Современная управленческая информация должна отвечать следующим свойствам:

достоверность;
своевременность;
ценность;
полнота;
компактность.

Информация возникает и существует благодаря коммуникациям.

Коммуникации – это процесс передачи информации.

Коммуникации в организации по своему значению аналогичны системе кровообращения в живом организме. Наличие коммуникаций позволяет осуществлять связь между структурными подразделениями, чем достигается ее целостность как системы.

Различают два аспекта коммуникаций – организационный и личностный. Первый характеризует процесс передачи информации от одного субъекта другому, где субъектами выступают организации, их подразделения, а второй – взаимодействие между людьми (общение).

Также коммуникации можно разделить на формальные и неформальные; вертикальные и горизонтальные; внутренние и внешние.

Успех коммуникаций зависит от четырех основных факторов:

1. Отправитель: умение посылать сообщения, то есть формулировать и кодировать информацию.
2. Средство: выбор рационального средства коммуникации в зависимости от вида сообщения и конкретных обстоятельств.
3. Получатель: умение раскодировать и принять сообщение.
4. Препятствие: умение преодолеть помехи, барьеры в процессе передачи информации.

Последним важным элементом коммуникационного процесса является обратная связь, появляющаяся в результате обмена участников процесса ролями. Обратная связь – это ответ получателя на послание отправителя.

Коммуникационная сеть – это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе субъектов (индивидуов) с помощью информационных потоков. Существуют устоявшиеся образцы коммуникационных сетей для групп работников: «звезда», «штурвал», «круг», «цепь» (рис. 36).

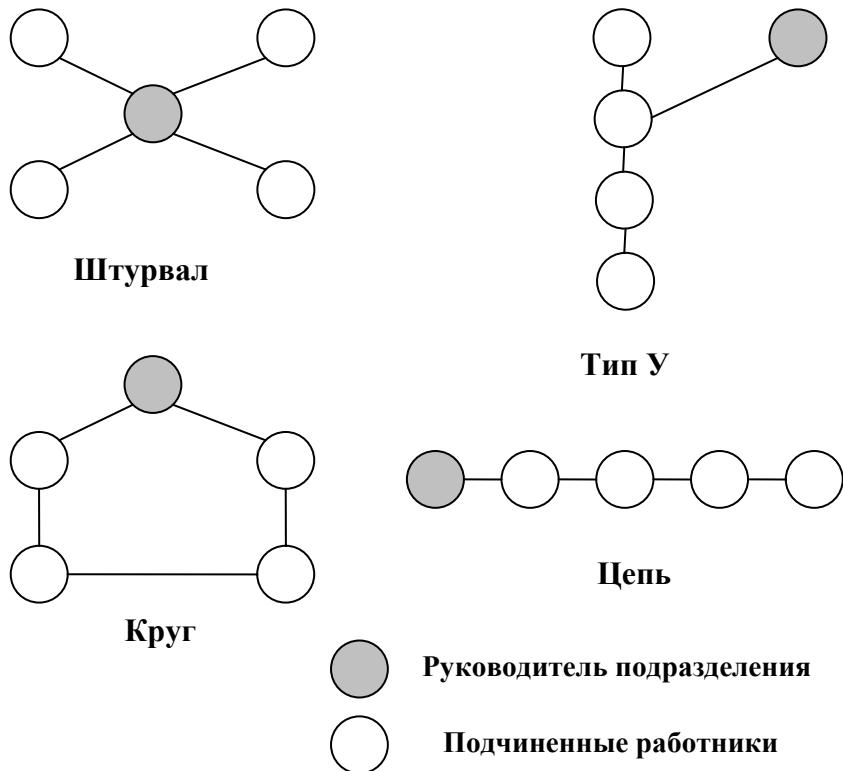


Рис. 36. Коммуникационные схемы

Знание типов коммуникационных сетей особенно важно для понимания отношений власти и контроля в организации.

Информационные технологии управления – совокупность методов, процессов и программно-технических средств, объединенных в технологическую цепочку, обеспечивающих сбор, обработку, хранение и распространение информации с целью снижения трудоемкости, а также повышения надежности и оперативности использования информационного ресурса (рис. 37).

Вопросы для повторения

1. Что представляет собой управленческая информация и каким образом ее можно классифицировать?
2. Какие этапы охватывает движение информации?
3. Какие помехи в коммуникациях являются наиболее типичными и обоснуйте пути их преодоления.
4. Объясните, что такое обратная связь и какую роль она играет в процессе управления.
5. Расскажите о современных информационных системах управления.

Рис. 37. Элементы информационной системы

Тема 15. Управление конфликтами в организации

Природа и сущность конфликтов в организации. Причины конфликтов. Типология конфликтов. Стили разрешения межличностных и организационных конфликтов.

Работающие в организации люди различны между собой, поэтому они по-разному воспринимают ситуацию, подходят к решению проблем.

Конфликт – столкновение взглядов, мнений, несовместимых интересов, осознанное противоборство двух или более преследующих свои цели сторон.

Существует множество типологий конфликтов.

По своей глубине и остроте конфликты разделяются на антагонистические и неантагонистические. По форме своего проявления они могут быть открытыми и скрытыми. По своей роли выделяются конструктивные и деконструктивные конфликты.

Конфликты подразделяются по сферам их проявления – экономические, социальные, политические, культурные и пр.

По источникам и непосредственным причинам возникновения различают организационные и эмоциональные конфликты. К первым относятся те конфликты, которые обычно протекают в пределах организации и порождаются главным образом изменениями экономического положения предприятия, рассогласованностью интересов и целей работников, дефицитом ресурсов, неэффективностью кадровой политики (рис. 38).



Рис. 38. Причины конфликтов

Эмоциональные конфликты – это такой вид конфликта, когда в ходе столкновений агрессия его участников переносится с причин конфликта на личности.

По уровням организационного взаимодействия можно выделить пять уровней конфликта (рис. 39):

- 1) внутри личности;
- 2) между личностями;
- 3) внутри группы;
- 4) между группами;
- 5) внутри организации.

Все эти уровни взаимосвязаны между собой.

Современная точка зрения состоит в том, что конфликты не только допустимы, но и позитивны, так как позволяют выявить проблемы, повышают активность людей, стимулируют появление новых идей, готовность к изменениям, способствуют укреплению групп, сохранению между ними баланса интересов.

Динамика конфликта включает ряд стадий:

- *противоречие;*
- *напряженность;*
- *конфликтная ситуация;*
- *возникновение конфликта;*
- *эскалация;*
- *завершение.*

В современной конфликтологии рассматриваются следующие стили разрешения конфликтов (рис. 40):

- *ход из конфликта* – отсутствие личной настойчивости в разрешении конфликта, стремление занять нейтральную позицию;
- *разрешение конфликта силой;*
- *разрешение конфликта через сотрудничество;*
- *разрешение конфликта через компромисс* – проведение переговоров через взаимные уступки;
- *приспособление* – уступчивость, отказ от достижения целей.



Схему управления конфликтом можно представить в виде четырех основных этапов (рис. 41):

- 1) анализ конфликтной ситуации и инцидентов;
- 2) выявление сторон и участников конфликтной ситуации;
- 3) выявление конфликтной ситуации;
- 4) выбор методов разрешения конфликта.

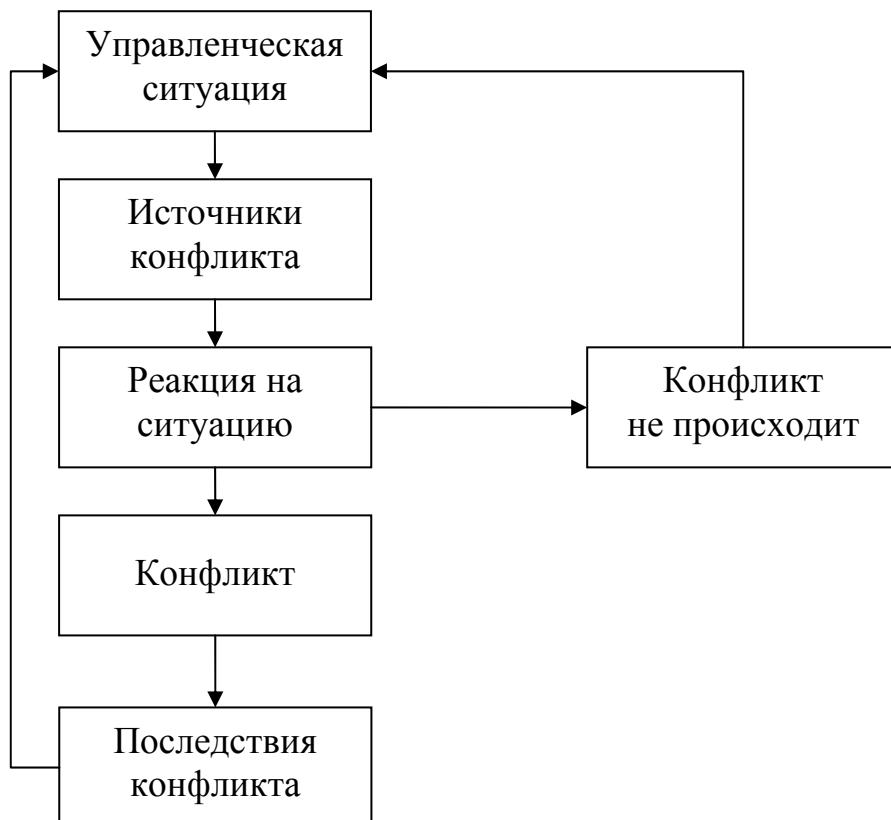


Рис. 41. Модель конфликта как процесса

Вопросы для повторения

1. *Что такое конфликт?*
2. *Какие разновидности конфликтов существуют и в чем их причины?*
3. *Каковы стадии развития конфликта?*
4. *Какие стратегии преодоления конфликта могут применяться менеджерами?*
5. *Приведите пример конфликта в деловой организации и предложите пути его разрешения.*

Глоссарий

Авторитарный стиль руководителя – совокупность характерных черт субъекта управления, приемов, средств деятельности, его поведения, взаимоотношения с подчиненными, абсолютизирующие власть в одних руках, полное отрицание коллегиальности в принятии решений.

Администрация – органы исполнительной власти и государственного управления.

Адхократия – организационные образования, занимающиеся новыми вопросами и являющиеся, как правило, временными.

Акционерное общество – по законодательству РФ коммерческая организация, уставной капитал которой разделен на определенное количество акций, удостоверяющих обязательственные права участников общества (акционеров) по отношению к обществу.

Анализ внешней среды – исследование состояния факторов внешней среды и тенденции их изменения с точки зрения их влияния на деятельность организации, один из этапов стратегического управления.

Безработица – социально-экономическое явление, при котором часть рабочей силы (социально-активного населения) не занята в производстве товаров и услуг.

Бизнес – понятие, характеризующее деловую активность хозяйствующих субъектов по достижению поставленной цели получения прибыли (дохода).

Бизнес-план – документ, предназначенный для всестороннего обоснования целесообразности реализации проекта и оценки желаемых результатов. Бизнес-план – инструмент привлечения капитала для финансирования коммерческих проектов и идей.

Бихевиоризм – одно из ведущих направлений психологии, предметом исследования которого являются различные формы поведения людей.

Бонусы – разовые выплаты из прибыли предприятия (годовые, полугодовые и т. д.) за особые достижения в труде.

Бюрократизм – управление, в котором преувеличивается значимость формальных процедур и преуменьшается роль человеческого фактора.

Вертикальное разделение труда – разделение работ по уровням иерархии в организации (уровням управления).

Власть – способность и возможность оказывать воздействие на поведение людей с помощью различных средств – права, авторитета, воли, принуждения.

Внешняя среда организации – совокупность политических, социальных, экономических, правовых, научно-технических, демографических условий, которые оказывают прямое или косвенное воздействие на деятельность организации.

Внутренняя среда организации – элементы, которые характеризуют условия успешной деятельности организации: миссия, цели, структура, технология, ресурсы, персонал, культура.

Вознаграждение – это все то, что представляет для работника ценность.

Горизонтальное разделение труда – разделение большого объема работы на составляющие части.

Государственное управление – целенаправленное, организующее, регулирующее воздействие государства на общественные процессы.

Группа – ограниченная размером общность людей, объединенных совместной деятельностью для достижения общей цели.

Групповая динамика – совокупность внутригрупповых процессов, характеризующих весь цикл жизнедеятельности малой группы и его этапы: образование, функционирование, развитие, стагнацию, регресс, распад.

Деловая репутация – добрее имя фирмы, оценка организаций со стороны партнеров, конкурентов, потребителей, государства.

«Дерево целей» – графическая модель, отображающая структуру сложной проблемы, в которой наглядно выделяются: иерархия локальных целей, разбиение задач, то есть общая главная цель детализируется на цели и задачи более низкого уровня.

Делегирование полномочий – передача части прав и обязанностей одних должностных лиц другим.

Дисциплина – определенный порядок поведения человека в соответствии с установленными требованиями и нормами.

Документ – зафиксированная на материальном носителе информация с официальными реквизитами.

Документооборот – движение документов в организации с момента их создания до завершения использования или отправки.

Должность – служебное место, связанное с исполнением определенных служебных обязанностей и определенной ответственностью.

Единоначалие – принцип управления, означающий предоставление руководителю широких полномочий, а также установление его персональной ответственности за результаты работы.

Иерархия – система должностей в организации, расположенных в порядке подчинения.

Имидж организации – образ организации в представлении групп общественности.

Инвестиции – денежные средства, вкладываемые в реализацию различных проектов с целью последующего их увеличения.

Инновации – деятельность по разработке и внедрению нововведений.

Интеграция – объединение субъектов, углубление их взаимодействия, развитие связей между ними.

Интерес – объективная потребность субъекта в материальных и моральных благах.

Интроверт – человек, сосредоточенный на своем внутреннем мире, замкнутый, неконтактный.

Информация – совокупность сведений, данных.

Кадры – основной (штатный) состав работников организации.

Карьера – последовательность развития работника в сфере профессиональной деятельности.

Коллегиальность – форма принятия решений, учитываящая коллективное мнение и использующая метод коллективного обсуждения.

Коммуникации – совокупность информационных каналов, позволяющих передавать сведения, данные.

Консенсус – метод принятия решений на основе достижения согласия и единства мнений по спорным вопросам.

Контроль – функция управления, связанная с оценкой выполнения целей и результатов деятельности.

Конфликт – столкновение противоположных мнений, позиций взглядов.

Лидерство – ведущее положение отдельной личности, социальной группы, обусловленное влиянием на поведение других людей.

Линейная структура – тип организационной структуры, который строится по вертикальной цепочке полномочных звеньев системы управления.

Личность – устойчивая целостность качеств, черт и свойств, характеризующих темперамент, характер, способности индивида.

Логистика – процесс управления и контроля за движением материальных, информационных, финансовых ресурсов и прочих потоков в различных организационных системах.

Маркетинг – деятельность по изучению рынка, разработке и продвижению товаров для достижения целей фирмы и удовлетворения потребностей покупателей.

Менеджер – наемный профессиональный управляющий; специалист, профессионально выполняющий функции управления в организации.

Менеджмент – система управления ресурсами организации для достижения эффективности и конкурентоспособности в рыночной среде.

Менталитет – образ мыслей, мировоззрение, мировосприятие.

Методы управления – способы, приемы воздействия субъекта на объект управления.

Механизм управления – совокупность средств воздействия, позволяющих согласовывать деятельность людей.

Мотивация – процесс побуждения человека к активной, производительной деятельности.

Наука управления – система обобщенных упорядоченных знаний об управлении социальными системами.

Объект управления – управляемое звено, элемент системы управления, воспринимающий управляющее воздействие со стороны другого элемента (субъекта управления).

Организационная культура – совокупность коллективно разделяемых ценностей, взглядов, норм поведения в организации.

Организационное поведение – процесс реализации организационных отношений в социальных системах.

Организационное проектирование – разработка проектов структуры систем управления организации.

Организация как система – совокупность объекта и субъекта управления, управляющей и управляемой подсистем, единство всех структурных подразделений производственно-хозяйственной деятельности.

Организация как функция управления – процесс преобразования идеи, цели в реальность, то есть обеспечение ресурсами достижение цели.

Паблик-рилейшнз – элемент системы стимулирования продаж; система некоммерческих связей с общественными организациями.

Персонал управления – совокупность работников организации, занимающихся управленческой деятельностью.

Планирование – процесс определения целей и путей их достижения.

Предпринимательская деятельность – самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на получение прибыли.

Предприятие – организационно обособленная единица в экономической системе.

Процесс управления – определенная последовательность работ, целенаправленных действий, обеспечивающих поддержание и эффективное функционирование системы управления.

Процессуальные теории мотивации – учения, основанные на поведении людей с учетом их восприятия и познания.

Реорганизация – организационное преобразование, затрагивающее строение организации.

Решение – сознательный выбор действий, обеспечивающих достижение результата.

Руководитель – лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом организации.

Руководство – процесс воздействия руководителя на коллектив во имя достижения поставленных целей.

Самоменеджмент – последовательное и целенаправленное использование руководителем рациональных методов и технологий организации управленческого труда.

Самоуправление – внутреннее воздействие, вырабатываемое самой системой.

Система управления – совокупность элементов, звеньев и связей, обеспечивающих процесс управления.

Системный подход – методология процесса познания, анализа и синтеза исследования объекта как целого.

Стиль управления – стиль руководства, вид поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе управления.

Стимулирование – совокупность форм и методов целенаправленного воздействия на поведение работников посредством реализации их потребностей.

Стратегия организации – генеральный план достижения долгосрочных целей и конкурентных преимуществ организации в рыночной среде.

Структура управления – совокупность звеньев управления, находящихся во взаимосвязи и соподчиненности и обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Субординация – система подчинения нижестоящих органов и должностных лиц вышестоящим.

Субъект управления – управляющее звено системы управления, осуществляющее целенаправленное воздействие на другие элементы системы управления.

Теория управления – система знаний о законах управления в социально-экономических системах.

Трудовые отношения – отношения, обусловленные совместной трудовой деятельностью.

Управление – целенаправленное воздействие, согласующее совместный труд людей.

Управленческие отношения – отношения между людьми в процессе управления, особая форма связи между субъектом и объектом управления.

Управленческий труд – вид трудовой деятельности по обеспечению целенаправленной и скоординированной деятельности людей по решению поставленных перед ними задач.

Финансовый менеджмент – система управления финансами предприятия.

Функции управления – содержание управленческой деятельности, позволяющее осуществлять управленческое воздействие.

Характер – структура устойчивых психических свойств личности, определяющих ее особенности поведения.

Харизма – особый дар человека привлекать к себе людей, оказывать на них влияние.

Цель – желаемое будущее состояние, конечный результат.

Ценности – устойчивая совокупность взглядов и установок индивида.

Централизация управления – сосредоточению прав по принятию управленческих решений на высшем уровне управления.

Человеческий капитал – капитал, воплощенный в образовании, квалификации, профессиональных знаниях, опыте людей.

Экономические методы управления – способы воздействия, основанные на материальном стимулировании труда работников.

Этика управления – совокупность нравственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение и отношение людей в процессе управления.

Эффективность управления – характеризует результативность процесса управления, то есть соизмерение результата с затраченными усилиями, временем и ресурсами.

ЛИТЕРАТУРА

- Адаир Д.* Гуру менеджмента. – М., 2004.
- Аникин Б.А.* Высший менеджмент для руководителя. – М., 2001.
- Веснин В.Р.* Основы менеджмента. – М., 1999.
- Виханский О.С.* Менеджмент: Учебник. – М., 2003.
- Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннели Д.Х.* Организации: поведение, структура, процессы. – М.: ИНФРА-М, 1999.
- Гончаров В.В.* В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. – М., 1996.
- Друкер П.Ф.* Задачи менеджмента в 21 веке. – М., 2000.
- Друкер П.Ф.* Эффективное управление. – М., 2002.
- Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов. – М.: Экономика, 2000.
- Иванова С.* Мотивация на 100%. – М., 2005.
- История менеджмента:* Учеб. пособие / Под ред. Д.В. Валового. – М., 1997.
- Карлоф Б.* Деловая стратегия. – М., 1991.
- Кетс де Врис Манфред.* Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта. – М., 2005.
- Киллен К.* Вопросы управления. – М., 1981.
- Коротков Э.М.* Концепция российского менеджмента, – М., 2004.
- Кочеткова А.И.* Введение в организационное поведение и организационное моделирование – М.: Дело, 2003.
- Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. – М., 2000.
- Питерс Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления. – М., 1986.
- Томпсон А., Стриклэнд А.* Стратегический менеджмент. – М., 2001.
- Управление организацией:* Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева. – М., 1999.
- Управление организацией: Энциклопедический сл. – М., 2001.
- Управление современной компанией: Учебник / Под ред. Б. Мильнер-ра. – М., 2001.
- Фатхутдинов Р.А.* Управленческие решения. – М., 2002.
- Этика деловых отношений: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова – М., 2002.
- Якокка Ли.* Карьера менеджера. – М., 1995.

Содержание

Введение.....	3
Тема 1. Менеджмент как тип управления в рыночной экономике	5
Тема 2. Персонал менеджмента	11
Тема 3. История и эволюция менеджмента.....	19
Тема 4. Методология менеджмента	32
Тема 5. Организация как объект управления	45
Тема 6. Стратегия и тактика управления.....	48
Тема 7. Основы организационного проектирования	53
Тема 8. Управленческий контроль.....	62
Тема 9. Человеческий фактор в системе управления	64
Тема 10. Культура организации	69
Тема 11. Мотивация трудовой деятельности	79
Тема 12. Власть и лидерство в менеджменте	88
Тема 13. Принятие управленческих решений.....	92
Тема 14. Информационные процессы в менеджменте.....	94
Тема 15. Управление конфликтами в организации.....	97
Глоссарий	100
Литература	105