

Для студентов
вузов

ШПАРГАЛКИ



ШПАРГАЛКИ

6 65.29
E72



МЕНЕДЖМЕНТ

Серия
«Шпаргалки»

8 65.29
E72

43

В. П. Ермаков, Э. Г. Макиев



МЕНЕДЖМЕНТ

ДЛЯ СТУДЕНТОВ ВУЗОВ



Издание 4-е

Ростов-на-Дону
«ФЕНИКС»
2008

УДК 65.0(075.8)
ББК 65.290-2я73
КТК 096
Е72



Ермаков В. П.

576137

Е72

Менеджмент для студентов вузов / В. П. Ермаков, З. Г. Макиев. — Изд. 4-е. — Ростов н/Д : Феникс, 2008. — 184, [1] с. — (Шпаргалки).

ISBN 978-5-222-12843-5

Изложение материала легко усваивается и быстро запоминается.

Книга экономит вам время — подготовит к экзамену в предельно короткий срок и поможет получить высший балл. В ней ответы на все каверзные вопросы, поставленные самым строгим экзаменатором.

Для студентов вузов.

ISBN 978-5-222-12843-5

УДК 65.0(075.8)
ББК 65.290-2я73

© Ермаков В. П., Макиев З. Г., 2008
© Оформление: ООО «Феникс», 2008

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА МЕНЕДЖМЕНТА



Определение менеджмента



Слово «менеджмент» английского происхождения; его буквальный перевод на русский язык — «управление».

Термин «менеджмент» употребляется в различных значениях.

Во-первых, под менеджментом понимают профессиональное управление хозяйственной деятельностью предприятия, которое осуществляется в условиях рыночных отношений и направлено на извлечение максимальной прибыли при рациональном использовании ресурсов. Выражаясь проще, можно сказать, что менеджмент — это управление организацией (фирмой, предприятием), целью которого является достижение успеха. Что здесь имеется в виде под «успехом», определить несложно: в первую очередь, это рентабельность (прибыльность). Хотя прибыль является показателем успеха далеко не всегда, все зависит от того, как определяют для себя успех люди, которые создают организацию. Существуют и некоммерческие организации, которые ставят перед собой неэкономические цели.

Управление в широком смысле слова реализуется в рамках биологических, социальных и технических систем и обеспечивает их сохранение и нормальное функционирование. Между управлением в социальных системах, с одной стороны, и управлением в биологических и технических системах — с другой, имеются существенные различия. В отличие от управления в технических и биологических системах, социальное управление — это, в первую очередь, управление людьми. Оно может осуществляться как на уровне государства и общества, так и на уровне определенной группы людей, которые объединены общими целями и интересами. Его основная цель состоит в упорядочивании действий людей, которое необходимо для сохранения общества или группы людей как самостоятельной и жизнеспособной системы.

Менеджмент — это особый тип социальной управленческой деятельности. Если управление может быть направлено на социальную или политическую жизнь, то есть осуществляться в рамках государства, его социальной и политической систем, то *менеджмент как вид управления — это всегда управление хозяйственной деятельностью.*

Многие из определений менеджмента выделяют именно этот процессуальный аспект. В зарубежной литературе имеется много определений понятия *менеджмент*. Мы приведем три из них:

✓ Определение менеджмента

- достижение целей организации посредством скоординированных усилий работающих в ней людей;
- особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу (организацию);
- процесс планирования, организации, руководства и контроля для достижения целей организации, скоординированного использования человеческих и материальных ресурсов.

Во-вторых, **менеджмент — это научная теория управления**. Хотя проблемы управления интересовали людей на протяжении всей человеческой истории, менеджмент как особая дисциплина возник только на рубеже XIX—XX веков. В настоящее время он представляет собой науку, которая не только вырабатывает свои собственные понятия, но и заимствует их из других наук (социологии, психологии, теории коммуникации, политологии и т. д.).

Почему возникла необходимость в менеджменте как науке об управлении?

Современное общество пришло к тому, что возвращение всех функций, связанных с производством какого-либо материального блага или услуги, к одному человеку оказалось просто невозможным. Существует множество причин, которые сделали необходимым возникновение социального управления:

➤ одна из основных причин — *разделение труда*. На ранних этапах человеческой истории выполнение любого процесса изготовления какого-либо материального блага в целом зависело от одного человека, который проводил его от начала до конца. С развитием производства это положение кардинально изменилось. Те функции, которые раньше выполнял один человек, были распределены между членами коллектива; наиболее ярким проявлением этого процесса является, например, конвейерное производство, разработанное одним из основателей менеджмента Генри Фордом;

➤ разделение труда тесно связано с другим фактором — *технологическим усложнением процесса производства*. По мере того как процесс производства усложнялся, требуя учета все большего и большего числа факторов, усложнялась и сама совокупность функций, которые важны с точки зрения производственного процесса. Естественно, эти функции определенным образом распределялись между участниками производственного процесса;

➤ усложнение структуры производства привело к тому, что перед руководством предприятий возникла *задача управления этим сложным процессом*, причем не только стратегическая (связанная с установлением долгосрочных целей и координацией деятельности подразделе-

Определение менеджмента

ний), но и оперативная, направленная на выполнение текущих задач и решение возникающих проблем. Современный этап развития производства характеризуется тем, что важную роль стали играть очень крупные производства и корпорации, обладающие огромной структурной сложностью. Естественно, это привело к разделению труда и в управляющей подсистеме, поскольку принятие управленческих решений оказалось очень сложным процессом, требующим учета множества факторов.

Все эти факторы тесно взаимосвязаны друг с другом. Для того, чтобы управление в таких условиях было возможным, необходимо наличие квалифицированных специалистов. Не случайно менеджмент в настоящее время осмысливается как особая профессия. Существует определенный объем знаний, которыми с современной точки зрения должен обладать менеджер; ему предписываются особые функции; существует особый набор норм поведения, которые предписываются. Все эти признаки указывают на то, что менеджмент — это особая сфера деятельности, очень четко отграниченная от других сфер.

В-третьих, **менеджмент можно рассматривать и как принятие управленческих решений.** В этом случае слово «менеджмент» используется для обозначения процесса (точно так же, как русское слово «управление» используется не только для обозначения места, в котором находятся руководители, но и процесса). Управление как функция сложных социальных систем реализуется не только на уровне коммерческой организации, но и на любом уровне общества. Рассматривая менеджмент с этой точки зрения, можно выделить такие его разновидности, как государственный менеджмент, муниципальный менеджмент, производственный менеджмент и т. д.

В-четвертых, **под менеджментом понимают аппарат управления, состоящий из руководителей (менеджеров) разного уровня.** Такой орган управления характеризуется иерархической организацией, в которой одни руководители подчиняются другим.



Основные этапы

исторического развития менеджмента



Как самостоятельная наука менеджмент зародился на рубеже XIX—XX вв. Именно в этот период появились первые работы, посвященные управлению хозяйственной деятельностью.

Почему проблема управления стала настолько важным объектом внимания, что ей посвятили самостоятельную дисциплину? Во многом

это было предопределено потребностями капиталистического общества. Разделение труда привело к тому, что производство стало очень сложным, а следовательно, усложнились и механизмы управления им. Кроме того, было осознано, что без эффективного управления невозможно нормальное функционирование предприятия, которое предполагает, в том числе, и получение прибыли. Это и стало основной предпосылкой формирования представлений об управлении.

Впервые идея менеджмента как особой специализации, особой профессии была высказана, по-видимому, в 1866 г. американским бизнесменом Г. Тауном. Таун выступил на собрании американского общества инженеров-механиков с докладом, в котором говорил о необходимости подготовки специалистов-управленцев.

Управление как профессия — это очень характерная черта современной цивилизации. В начале XX века были сформулированы такие концепции, как концепция «научного управления» Ф. Тейлора, концепция «идеальной бюрократии» М. Вебера, «наука администрирования» А. Файоля, которые заложили основу этой области знаний. Первоначально эта теория развивалась как сугубо рациональная.

Однако уже в **30-е годы** технократические иллюзии, которые были заложены в науке об управлении, постепенно начали развеиваться. Стало очевидным, что все далеко не так просто, что все нельзя объяснять исключительно рационально. Рационализм в менеджменте — далеко не единственный, а часто и не лучший путь повышения эффективности работы организаций. Реакцией на ограниченность управленческого рационализма в системе управленческих знаний стало так называемое **поведенческое направление**, в основе которого лежат достижения психологии, социологии, культурологии, направление, которое дало возможности углубленного понимания сути управления в организациях. Именно на основе этого направления была осуществлена разработка рекомендаций по совершенствованию «человеческих отношений», мобилизации «человеческого фактора», усилению участия рядовых работников в управлении. Рационалистическое и поведенческое направления развивались параллельно и часто конфликтуя между собой.

В **50–60-е годы** сильное влияние на мышление управляющих оказали идеи так называемого **«организационного гуманизма»**, в соответствии с которыми было предложено отказаться от жесткого контроля в пользу более человеческого подхода к рядовым сотрудникам. Кроме того, в этот период важную роль играли представления о предприятии как открытой системе, то есть системе, которая активно взаимодействует со своей средой и приспособливает свое устройство к тому контексту, в котором она существует, то есть состоянию внешней среды предприятия.

Основные этапы исторического развития менеджмента

В 70-х годах большой популярностью пользовалась концепция ситуационного подхода, которая исходила из допустимости различных типов систем управления, не только жестко регламентированных, но и основанных на свободе. При этом считалось, что жесткость организации напрямую зависит от конкретных характеристик организационного контекста. Такой подход не мог не примирить тех, кто делал ставку на рациональные системы, и тех, кто видел основной фактор, приводящий к эффективности деятельности, в мобилизации человеческого потенциала.

В начале 80-х годов была осознана огромная важность организационной культуры как характеристики, которая интегрирует, объединяет, сплавляет в единое целое все без исключения особенности предприятия: как системные, так и поведенческие.

Современный менеджмент. Можно выделить несколько основных направлений, в которых в настоящее время развивается наука об управлении.

1. В последние годы достаточно широкий резонанс получили исследования, посвященные организационной культуре. Организационная культура понимается как один из наиболее важных инструментов управления, опирающийся на традиции, ценности и принципы, выработанные как многовековой историей общества, так и в процессе взаимодействия людей внутри организации. С точки зрения этого подхода, управление не должно строиться на принципах, противоречащих принципам, по которым существует общество. Если этого не будет, у человека может возникнуть внутренний конфликт, связанный с тем, что принципы общественной жизни противоречат тем принципам, которые установились внутри организации.

Не случайным является то, что данное направление исследований зародилось в Японии. Эта страна обладает уникальной культурой, существенно отличающейся от культуры европейских стран и близкой к ним культуры США. Поэтому именно японцы смогли заметить, что между традиционными ценностями и теориями управления существует противоречие (которое для европейцев не так очевидно, поскольку их теории формировались под влиянием ценностей европейского общества). Идея организационной культуры получила широкое распространение в Европе и США.

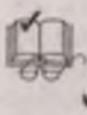
2. Еще одно перспективное направление в развитии менеджмента как дисциплины — исследование аспектов управления, связанных с международным сотрудничеством. В настоящее время можно утверждать, что формирование мировой экономики — уже свершившийся факт. Хотя далеко не все коммерческие организации выходят на мировой рынок, их деятельность все равно зависит от тенденций мирового рын-

Школа научного управления

ка. Во-первых, зарубежные фирмы стремятся к покорению рынков других стран, а потому большинству организаций приходится вступать в конкурентные отношения с иностранными производителями. Во-вторых, национальные экономики теперь в гораздо большей степени зависят от экономик других стран и мировой экономики (достаточно вспомнить последствия мировых экономических кризисов). По этой причине международная экономика оказывается частью внешней среды любой организации.

3. Хотелось бы отметить и такую тенденцию в современном менеджменте, как рост исследований управления как системы. Идея системы до настоящего времени остается едва ли не самой продуктивной в менеджменте.

4. Наконец, большое внимание современный менеджмент уделяет влиянию технического прогресса на управление. Все более и более необходимым является учет технологических факторов и их взаимодействия с различными формами участия человека в производстве.



Школа научного управления

Основателем школы научного менеджмента принято считать *Фредерика Тейлора* (1856–1915) — американского инженера, который известен тем, что разработал первую целостную концепцию управления, которую в его честь называют «тейлоризмом». Тейлор присутствовал на собрании, во время которого читал свой доклад Таун. Идея Тауна вдохновила Тейлора на создание собственной концепции менеджмента. Свои идеи он сформулировал в книгах «Цеховой менеджмент» (1903) и «Принципы и методы научного менеджмента» (1911).

Тейлор получил образование инженера-механика и работал в сталелитейной компании, в которой и были воплощены основные идеи тейлоризма. Необходимо отметить, что во времена Тейлора свой расцвет переживал монополистический капитализм. Предприятия очень быстро росли, а это требовало унификации и стандартизации производства, более эффективного использования материальных ресурсов, времени и рабочей силы. А потому основную цель менеджмента Тейлор видел в повышении производительности труда. Достичь этой цели, с точки зрения Тейлора, можно было только путем выработки многочисленных правил, по которым совершаются операции и которые должны заменить суждения рабочего. Фактически, это означает, что основную роль в управлении производством Тейлор отводил инструкциям, в соответствии с которыми должны действовать рабочие. Инструк-

ции вырабатывались в процессе изучения операций, которые должны выполнять рабочие. В этом заключался недостаток концепции Тейлора: она в полной мере не учитывала личность рабочего.

Среди последователей Тейлора можно назвать *Генри Ганта*, а также супругов *Фрэнка и Лилиан Джилбертов*. Так же, как и Тейлор, они стремились к усовершенствованию трудового процесса путем выработки четких инструкций, которые основывались на логическом анализе. Гант, например, разработал методы календарного планирования деятельности предприятия, а также сформулировал основы оперативного управления. Кстати, именно сторонники научного менеджмента первыми стали использовать в своих исследованиях фотоаппараты и кинокамеры.

Школа научного менеджмента исходила из предположения, что оптимальная организация производства может быть создана на основе точных знаний о том, как действуют люди. Сторонники данного направления полагали, что при помощи логики, наблюдений, анализа и расчетов можно организовать производство таким образом, что оно будет максимально эффективным. Кроме того, со школой научного менеджмента связано также представление о том, что управление — это особая функция, которая отделена от фактического выполнения работы.

По мнению Тейлора, имеется четыре основных принципа научной организации труда:

- администрация предприятия должна стремиться к внедрению научно-технических достижений в процесс производства, заменяя традиционные и чисто практические методы;
- администрация должна брать на себя роль отбора рабочих и обучения их специальности (до Тейлора этого не делалось, и рабочий самостоятельно выбирал профессию и обучался сам);
- администрация должна согласовывать научные принципы производства с принципами, действующими в сфере производства изначально;
- ответственность за результаты труда распределяется равномерно между рабочими и администрацией.

Далеко не все знают, что *Генри Форд*, который известен прежде всего как основатель американской автомобильной промышленности, является также крупной фигурой в истории научного менеджмента. Успех, которого он достиг в бизнесе, во многом зависел от его теории, получившей название «фордизм». По его мнению, задачу промышленности нельзя видеть только в удовлетворении потребностей рынка (хотя без этого никакая промышленность существовать не может): необходимо так организовывать производственный процесс, чтобы, во-первых,

Школа научного управления

можно было снизить цены на продукцию, а во-вторых, повысить оплату труда работников.

Форд полагал, что правильная организация производства предполагает: 1) замену ручного труда машинным, 2) заботу о работниках, заключающуюся в создании благоприятных условий труда (чистота в цехах, уют), а также 3) повышение качества продукции и 4) развитие сети сервисного обслуживания. В своей практике Форд стремился расчленить процесс производства на мельчайшие операции, в результате которого движение изделий от одного работника к другому зависело бы лишь от скорости, с которой выполняется операция. Именно это позволило ему снизить себестоимость продукции.

Недостатком научного менеджмента является то, что он во главу угла ставит технические средства, при помощи которых якобы можно решить любые проблемы. Технические средства действительно помогают решать проблемы управления, однако далеко не все, а лишь некоторые из них. Эту односторонность положений научного менеджмента попытались преодолеть представители школы человеческих отношений и школы человеческого поведения.

В то же время опора на практические исследования дала возможность установить реалистичные требования относительно продолжительности выполнения рабочих операций. Другими словами, стандарты и нормы, которыми руководствовались сторонники научного управления, в большей степени соответствовали возможностям человека. Это позволило также объективно оценивать вклад каждого рабочего в производство и по достоинству оценивать труд каждого из них.



Школа административного управления



Представители этой школы выделяли три основные функции бизнеса: финансы, производство и маркетинг. Они полагали, что это разделение может лечь в основу оптимального деления организации на подразделения.

Основателем административной школы управления стал *Анри Файоль* (1841–1925) — еще один выдающийся представитель менеджмента первой четверти XX века, разработавший основы административного подхода к управлению. Он, как и его единомышленники (Л. Урвик, Дж. Муни), имел опыт работы в качестве руководителя высшего звена на крупном предприятии. Именно этот опыт позволил Файолю сформулировать основы науки об управлении, исходя из общих характеристик

организации и закономерностей, которым она подчиняется. Административную школу называют также классической.

Файоль выделил 14 принципов управления:

- 1) разделение труда, благодаря которому удается повысить его производительность;
- 2) равновесие между полномочиями и ответственностью;
- 3) дисциплина;
- 4) единоначалие, при котором работник подчиняется только одному руководителю;
- 5) единство направления движения всех подразделений организации;
- 6) главенство общих интересов над личными;
- 7) достойное вознаграждение как условие верности работников;
- 8) равновесие между централизацией и децентрализацией;
- 9) иерархичность организации;
- 10) порядок во всем;
- 11) справедливость, представляющая собой сочетание доброты и правосудия;
- 12) стабильность персонала и недопустимость текучки кадров;
- 13) инициативность в построении и выполнении плана;
- 14) корпоративный дух — ощущение себя членом команды.

С точки зрения Файоля, эффективность производства может быть повышена не только за счет совершенствования приспособлений труда и операций, которые должен выполнять работник, но и за счет правильной организации работы целого предприятия. Следовательно, роль администрации, с точки зрения концепции Файоля, заметно возростала. Под эффективным административным управлением Файоль понимал такое управление предприятием, которое позволяет извлечь максимум возможного из имеющихся в распоряжении ресурсов.

Административная функция рассматривалась Файодем как одна из функций управления (наряду с производственной, коммерческой, финансовой, кредитной и учетно-бухгалтерской функциями). Кроме того, Файоль показал, что административная функция реализуется на всех уровнях организации.



Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук



Школа человеческих отношений, которую также называют неоклассической школой, была основана Г. Мюнстербергом, М. Фоллеттом и

Э. Мэйо. Формирование этой школы было обусловлено тем, что принципы тейлоризма не могли удовлетворить потребности развивающегося капитализма: они не учитывали личности человека. Сторонники психологического подхода полагали, что основной акцент в менеджменте должен быть смещен на человека и человеческие отношения. Они исходили из того неоспоримого факта, что деятельностью человека управляют не экономические силы, а разнообразные потребности, причем деньги далеко не всегда способны эти потребности удовлетворить.

Конечно, этот подход является крайностью, поскольку процесс управления сочетает в себе самые разные аспекты. Однако эта крайность была закономерной: она представляла собой ответ на чрезмерный интерес к технологии, свойственный научному менеджменту.

Представители школы человеческих отношений исследовали процессы управления при помощи методов, разработанных в социологии и психологии. В частности, именно они первыми стали применять тесты и особые формы собеседования при приеме на работу.

В результате проведенных исследований Э. Мэйо пришел к выводу, что такие факторы, как логичные трудовые операции и высокая заработная плата, высоко оцениваемые сторонниками научного менеджмента, далеко не всегда влияют на повышение производительности труда. Он установил, что производительность труда в не меньшей степени зависит и от отношений с другими работниками. По этой причине представители школы человеческих отношений утверждали, что эффективным управление может быть только в том случае, если руководители в достаточной степени знают личностные особенности своих подчиненных, их сильные и слабые места. Только в этом случае руководитель может полно и эффективно использовать их возможности.

Заслуги сторонников школы человеческих отношений очень велики. До них психология практически не располагала данными о том, как психика человека связана с его трудовой деятельностью. Именно в рамках данной школы были проведены исследования, которые существенно обогатили наши представления о психической деятельности.

Традиции школы человеческих отношений были продолжены в рамках **школы поведенческих наук** (Р. Лайкерт, Д. Макгрегор, К. Арджирис, Ф. Герцберг), идеи которой впоследствии легли в основу такого раздела менеджмента, как управление персоналом. В основе этой концепции лежали представления бихевиоризма — психологического направления, рассматривавшего поведение человека как реакцию на стимулы внешнего мира. Сторонники этого подхода полагали, что эффективности производства можно достигнуть, только воздействуя на каждого конкретного человека при помощи различных стимулов.

В основе взглядов представителей этой школы лежало суждение о том, что обязательным условием эффективности труда отдельного работника является осознание им своих собственных возможностей. Был разработан ряд методов, помогающих достичь этой цели. Например, для того чтобы повысить эффективность работы, предлагалось изменять ее содержание или привлекать работника к управлению предприятием. Ученые полагали, что при помощи таких методов можно достичь раскрытия возможностей работника.

Впрочем, идеи школы поведенческих наук оказались ограниченными. Это не означает, что разработанные методы совершенно непригодны. Дело в том, что они действуют лишь в некоторых случаях: так, привлечение работника к управлению предприятием влияет на качество его работы далеко не всегда, поскольку все зависит в первую очередь от психологических особенностей человека.

Эмпирическая школа в менеджменте стала новым этапом в развитии представлений об управлении. Наиболее заметными представителями этого направления были П. Друкер, Д. Миллер, Р. Дэвис.

В основе взглядов сторонников этой школы лежало представление о том, что любые рекомендации по управлению нельзя дать, если не было собрано достаточное количество конкретных данных, касающихся конкретной ситуации. Именно по этой причине данная школа была названа эмпирической. Эмпиризм — это особый подход к знанию, который предполагает уделение особого внимания опытным данным, которые затем обобщаются и объясняются. Роль теорий и, шире, любых теоретических представлений, с позиции эмпиризма, не так велика, поскольку теории только объясняют эмпирические (полученные при помощи опыта) факты. Следовательно, эмпирическая школа изначально противопоставила себя некоторым предшествующим направлениям менеджмента, в частности, поведенческой школе и школе человеческих отношений. Последние подходили к объекту исследования менеджмента «предвзято», то есть заранее зная, в чем заключается его сущность.

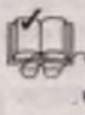
В рамках эмпирической школы решались два основных вопроса. Во-первых, это практические исследования деятельности менеджеров. Благодаря им последние смогли сформулировать много достаточно ценных рекомендаций, вошедших в обиход современного менеджмента. Эмпирическая школа в целом негативно относилась к работам университетских профессоров.

Во-вторых, эмпирическая школа предложила развернутую концепцию современного капитализма. С позиции этой школы, современный капитализм существенно отличается от капитализма в стадии его зарождения. Изначально капитализм действительно был основан на

эксплуатации человека человеком; в этом плане эмпирики были согласны с той позицией по отношению к капитализму, которую выразил Маркс и его последователи. На современном этапе, с точки зрения эмпирической школы, люди в капиталистическом обществе равны и имеют равные возможности в том, что касается получения и распределения прибыли. При этом практические исследования, проведенные сторонниками эмпирической школы, стали важным моментом в обосновании: они смогли со ссылкой на результаты практических исследований показать, что в структуре производственных отношений капиталистического общества произошли изменения.

По мнению сторонников эмпирической школы, профессия менеджера — это особая профессия, которая отличается от остальных двумя признаками. Во-первых, основная задача менеджера заключается в том, чтобы из разнородных ресурсов и способностей подчиненных сформировать единое, хорошо функционирующее целое. При этом в каждом конкретном случае ситуация уникальна, а потому и менеджеру приходится исходить из того особого сочетания исходных данных, которое имеется у него в наличии. Во-вторых, задача менеджера состоит в том, что в процессе формирования этого единого целого он должен учитывать долгосрочную перспективу. Ни одной другой профессии такие задачи не присущи.

Эмпирическая школа ориентировалась в основном на практические рекомендации руководителя. Характерным для нее утверждением является, например, следующее: «Убедитесь в том, что ваши сообщения не противоречат вашим действиям», или «Поддерживайте обратную связь в процессе общения». Подобные рекомендации носят исключительно практический характер и нередко не предполагают общей теории, которая могла бы их объединить. По этой причине разработки эмпирического направления нередко обвинялись в ненаучности (что в целом было справедливым упреком).



Школа социальных систем

Центром школы социальных систем стал Институт Карнеги, вокруг которого объединился ряд университетских ученых (Г. Саймон, А. Этциони и др.), не согласных с позицией эмпирической школы относительно теоретического компонента управления. И действительно, процесс управления — это социальное явление, а потому он может и должен изучаться при помощи научных методов.

Школа социальных систем рассматривает организацию как сложное образование, возникающее в результате взаимодействия людей. Человек в этой сложной системе социальных связей играет очень важную роль. При этом любая организация имеет свои цели, которые никогда не равны целям одной личности или совокупности целей составляющих ее людей. И действительно, как только люди объединяются в организацию, она начинает как бы жить собственной жизнью. Так бывает даже в тех случаях, когда у истоков организации стоит один человек: становясь во главе этой организации, он невольно приобретает ряд обязательных целей, которые не совпадают с его целями, побудившими его создать эту организацию (например, желание заработать денег или получить власть над людьми). Выражаясь научным языком, организация как система не является простой суммой входящих в нее элементов, то есть людей.

У любого человека есть потребности. В частности, А. Маслоу выделил пять уровней человеческих потребностей: 1) физиологические потребности, 2) потребность в безопасности и уверенности в будущем, 3) социальные потребности (потребность во власти, любви и т.д.), 4) потребность в уважении, 5) потребности в самовыражении и личностной реализации. Удовлетворив физиологические потребности, человек начинает стремиться к удовлетворению потребностей следующего уровня — потребность в безопасности и потребность в уверенности в будущем, затем — потребности следующего уровня и т. д. Естественно, труд также должен приносить удовлетворение потребностей, иначе человек не стал бы трудиться.

Эти предпосылки не противоречат положениям, высказывавшимся ранее исследователями управления. Новизна позиции школы социальных систем заключается в том, что она утверждает, что потребности человека вступают в противоречие с потребностями организации. Никакие наказания и материальные поощрения не могут ликвидировать этот конфликт, нельзя этого достичь и уделяя внимание человеку как личности. С точки зрения данной школы, задача руководителя заключается не в том, чтобы попытаться исключить конфликт, а в том, чтобы сгладить, уменьшить его последствия.

Школа социальных систем принесла много полезного для понимания отношений управления как социальных отношений. Однако со временем стало очевидно, что положения этой школы исходят из неверной предпосылки о тождестве процесса производства и социальных отношений. Это верно, но лишь отчасти, поскольку процесс производства гораздо сложнее и подчиняется множеству факторов, которые не имеют отношения к социальной природе человека.



Виды менеджмента



Многообразие видов менеджмента очень велико. Это обусловлено тем, что управление необходимо в самых разных сферах коммерческой деятельности. В каждой из этих сфер менеджер должен решать иногда одинаковые, иногда специфичные задачи. А потому естественно, что существует большое количество разновидностей менеджмента.

Управление является костяком организации на самых разных уровнях ее функционирования. Оно важно — как с точки зрения выживания и эффективного функционирования организации в целом, так и с точки зрения нормальной деятельности любой части организации.

Среди наиболее важных разновидностей менеджмента выделяют:

- 1) стратегический менеджмент — менеджмент, который занимается решением наиболее важных, глобальных проблем организации в целом;
- 2) инновационный менеджмент — управление нововведениями любого рода;
- 3) производственный менеджмент (управление производством);
- 4) маркетинговый менеджмент (менеджмент маркетинга),
- 5) финансовый менеджмент;
- 6) управление персоналом.



Стратегический менеджмент



Стратегический менеджмент направлен на определение глобальных целей, к которым стремится организация. Основными объектами внимания стратегического менеджмента являются:

- 1) миссия организации;
- 2) проблемы внешней среды организации;
- 3) установление планов в долгосрочной перспективе;
- 4) люди, информационные технологии и рынок как основа для выживания организации;
- 5) способность организации своевременно реагировать на изменения рынка и, если это необходимо, изменять свое поведение.

Стратегический менеджмент позволяет найти ответы на такие важные для любой организации вопросы, как: в каком направлении мы движемся? какова цель нашего движения? для чего мы существуем? Планирование, которое позволяет определить цель движения, в менед-

менете называют стратегическим. Подобный план является ориентиром, позволяющим планировать любые действия организации, а также определять, соответствуют ли конкретные задачи стратегическим целям, и не являются ли они отклонением от той цели, к которой движется организация.

Следует различать стратегическое планирование и стратегический менеджмент. Стратегическое планирование — это аналитический процесс, в результате которого вырабатываются стратегические решения. Его целью является управление планами. Стратегическое планирование предполагает постановку вопросов, связанных с самим процессом определения целей:

- какие цели стоят перед объектом планирования?
- в какой последовательности должны разрабатываться стратегические прогнозы, программы и планы?
- при помощи каких методов следует решать проблемы стратегического планирования?
- каким образом можно достичь оптимизации стратегических прогнозов, программ и планов?

Стратегический менеджмент — это процесс организационный, он направлен на достижение стратегических целей, к которым относят выпуск новых товаров, завоевание новых рынков и/или внедрение новых технологий.

Другими словами, в процессе стратегического планирования определяются цели, тогда как стратегический менеджмент помогает определить средства, при помощи которых эти цели будут достигаться, а также необходимые действия, направленные на их достижение.

Стратегический менеджмент опирается на пять процессов: 1) анализ внешней и внутренней среды, 2) определение миссии и стратегических целей, 3) анализ и выбор стратегии, 4) реализация стратегии и 5) оценка и контроль выполнения стратегии.

Чтобы ответить на вопросы, касающиеся конкретных действий организации по достижению стоящих перед ней целей, исследователи предложили такие понятия, как «миссия организации», «стратегические цели», «задания» и «конкретные задания». Эти понятия предполагают движение от абстрактных общих формулировок, представленных миссией, к конкретным формулировкам. Такое движение в менеджменте называют «*декомпозицией миссии*».

Миссия — это основная цель, которую стремится достигнуть организация. Необходимо помнить, что формулировка миссии — это открытый документ, который рассчитан не только на работников организации, но и на клиентов — как старых, так и потенциальных. В качестве примера хорошо сформулированной миссии можно привести миссию



«Apple»: «Предлагать наилучшие технологии для персональных компьютеров и передавать их как можно большему числу людей». **Стратегические цели** более конкретны, чем миссия организации. Они в развернутом виде представляют то, к чему организация стремится.

Задачи представляют собой еще большую конкретизацию миссии фирмы. Цели указывают лишь желательное состояние, к которому стремится организация, тогда как задачи указывают на то, каким образом эти цели могут быть достигнуты. Наконец, **конкретные задания** — это совокупность частных целей, результат еще большей (максимальной) конкретизации миссии фирмы.



Инновационный менеджмент

Инновационный менеджмент — это управление любыми нововведениями, которые могут касаться как производства, так и маркетинговой активности, как частных вопросов, так и общих принципов управления организацией. Однако обычно, говоря об инновационном менеджменте, имеют в виду управление нововведениями, касающимися коммерческой деятельности.

Любой организации рано или поздно приходится сталкиваться с необходимостью изменений, которые могут затрагивать как производство, так и внутреннюю структуру организации. Вызывают же эту необходимость изменения во внешней среде. Чтобы продемонстрировать, насколько серьезными могут быть последствия изменений внешней среды, можно перечислить лишь некоторые факторы (и этот список далеко не полный):

- снижение спроса на какие-то конкретные виды продукции или услуг;
- монополизация и повышение цен в результате слияния компаний, занимающихся розничной торговлей;
- смена местной или государственной власти;
- изменение предпочтений потребителей, например, общественно значимое увеличение заботы о здоровье;
- появление новых технологий;
- создание новых видов товаров и услуг;
- стихийные бедствия и аварии, которые могут повториться в будущем, и т. д.

Изменения могут носить самый разный характер и осуществляться на самом разном общественном уровне. На основании общности мож-

но выделить по меньшей мере пять уровней изменений: 1) изменения на индивидуальном уровне, 2) изменения на уровне группы (отдела, цеха, подразделения), 3) изменения на уровне организации, 4) изменения на уровне отрасли, 5) изменения на уровне региона или всего государства. При возрастании уровня изменения увеличиваются сроки и сложность его осуществления.

Изменения на индивидуальном уровне, а также изменения на уровне отрасли, региона или государства нас интересовать не будут. Первые слишком узки (какое нам дело до того, что Иванов решил работать лучше?), вторые слишком обширны и к тому же касаются исключительно внешней среды. А вот на остальных изменениях необходимо остановиться подробнее.

1. Изменения на уровне малой группы. Принципиально важно, что на этом уровне ситуация более сложная, чем на уровне отдельного человека, поскольку внутри группы может завязаться борьба за или против инновации. Справиться в данном случае сложнее, чем в случае с нежеланием меняться отдельного человека. Здесь приходится использовать либо приказ, либо убеждение, направленное на разъяснение пользы нововведения, либо дискуссию, которая ведет к компромиссу, хотя каждый из этих путей имеет свои недостатки.

2. Изменения на уровне организации. Процесс изменения в этом случае еще более сложен, так как должно установиться согласие между высшим руководством и всеми малыми группами организации. Этому могут противостоять различные части организации.

Под **инновациями** в широком смысле понимается прибыльное использование новшеств в виде новых технологий, видов продукции и услуг, организационно-технических и социально-экономических решений производственного, финансового, коммерческого, административного или иного характера. Соответственно, **инновационный проект** — это особая деятельность, направленная на достижение определенных целей, связанных с производством новых товаров или услуг, при помощи ряда запланированных действий.

С точки зрения инвестиционного менеджмента, целесообразно различать рынок чистой конкуренции нововведений и рынок новаций.

Рынок чистой конкуренции нововведений — это совокупность продавцов и покупателей, которые совершают сделки с аналогичным товаром в ситуации, когда ни покупатель, ни продавец не оказывают большого влияния на уровень текущих цен. В данном случае принято говорить о «чистой» конкуренции, поскольку благодаря этому можно абстрагироваться от вопросов, связанных с разнообразными формами борьбы между субъектами производственных отношений за наиболее

выгодные сферы приложения капитала, рынки сбыта, источники ресурсов и результаты научной и научно-технической деятельности.

Рынок новаций — это рынок, на котором в качестве объекта купли-продажи функционируют продукты интеллектуальной деятельности. Особенность рынка новаций состоит в том, что на объект купли-продажи распространяются авторские права, оформленные в соответствии с действующими законодательными и нормативными актами (как государственными, так и международными). Другими словами, на данном рынке в качестве продавца обычно выступают люди и организации, которые обладают правом на продукт. Рынок новшеств формируется научными организациями и коллективами, то есть объединениями научных работников, которые могут быть как временными, так и постоянными; кроме того, на данном рынке могут действовать научно-исследовательские подразделения коммерческих организаций.

По И.Н. Герчиковой, процесс инновации предполагает последовательную реализацию следующих задач:

- 1) нахождение нового технического решения задачи — создание изобретения;
- 2) проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок;
- 3) налаживание серийного производства продукции;
- 4) параллельную подготовку и организацию сбыта;
- 5) внедрение нового товара на рынок;
- 6) закрепление на новых рынках путем постоянного совершенствования технологии, повышения конкурентоспособности продукта.

Самые важные задачи инновационной политики фирмы заключаются в необходимости сформулировать основную цель, определить срок ее выполнения, а также разработать методы оценки результатов и по возможности сократить сроки внедрения новых продуктов. Если будет определена четкая политика в области разработки новых продуктов, то будет упрощена процедура сбора информации и выработки предложений, а это повлечет за собой поиск новых возможностей и создаст мотивацию для исследовательских групп.

На предприятии, стремящемся предложить новый продукт, необходимо особо тесное взаимодействие службы научно-исследовательской и опытно-конструкторской разработки (НИОКР) со службой маркетинга. Подразделения НИОКР должны принимать активное участие в разработке программ маркетинга по продукту. Отделы НИОКР должны максимально учитывать требования потребителей и в соответствии с ними изменять технические показатели нового изделия.

Можно выделить следующие этапы процесса инновации:

1) этап систематизации информации о технологических изменениях на рынке, информации от конечных потребителей (в виде пожеланий, требований, рекламаций), а также информации о возможностях фирмы, степени риска и долгосрочных тенденциях развития целевых рынков;

2) этап отбора идей, на котором необходимо определить степень технологической общности новых и традиционных изделий, соответствие новой продукции имиджу фирмы. Кроме того, следует уделить внимание патентной чистоте будущего изделия;

3) этап анализа экономической эффективности нового продукта (его качества и потребительские свойства, технические и экономические характеристики, потенциальный рыночный спрос, объем инвестиций на создание и освоение новой продукции, сроки окупаемости новой продукции). На этом этапе определяются необходимые ресурсы и сроки выхода на рынок с новым продуктом. Наконец, следует проанализировать и оценить прибыльность производства и разработать программу маркетинга;

4) этап создания продукта, на котором разрабатывается программа развития продукта, между подразделениями фирмы распределяются обязанности, создается образец и проводятся технические испытания. На этом же этапе определяется наименование товара, товарный знак, дизайн и упаковка;

5) этап тестирования на рынке, предполагающий выбор каналов реализации, средств и методов рекламы, а также организацию технического обслуживания;

6) этап принятия решения о внедрении нового продукта в производство, который осуществляется на основе программы маркетинга по продукту, предполагающей коммерческое обоснование нововведения, анализ производственных и финансовых возможностей организации; кроме того, на данном этапе необходимо установить соответствие продукта нормативам и стандартам и обеспечить его патентную защиту.

Таким образом, процесс инновации заканчивается внедрением продукта в производство.

Неопределенность и риск в инновационной деятельности. Факторы неопределенности и риска — еще один момент, который важен с точки зрения инвестиционного проекта. Под **неопределенностью** понимают неполноту или неточность информации об условиях, значимых с точки зрения реализации проекта, в том числе информации о затратах и результатах. С неопределенностью приходится иметь дело всем организациям, поскольку неопределенность — неизбежный спутник любого бизнеса. **Риск** — это разновидность неопределенности, а точнее, неопределенность, которая связана с возможностью, что в ходе реализации проекта возникнут неблагоприятные ситуации и последствия.

Любая инвестиционная деятельность осуществляется в условиях неопределенности. Конечно, эта неопределенность бывает очень незначительной (например, в ситуации, когда необходимо произвести замену производственных мощностей). В этом случае то инвестиционное решение принимается просто, так как руководство предприятия ясно представляет себе, в каком объеме и с какими характеристиками необходимы новые основные средства и каким образом их можно приобрести. Однако в значительной части случаев инвестиционная деятельность связана с высоким уровнем рисков. Например, если возникает необходимость расширения сферы деятельности организации, а тем более необходимость ее диверсификации, то есть расширения за счет освоения новых отраслей, фактор риска существенно возрастает.

Естественно, очень трудно (если вообще возможно) предсказать ситуации, которые могут возникнуть в процессе реализации проекта. В то же время можно указать на типичные ситуации, на которые следует обратить внимание. Последовательное рассмотрение возможностей того, как будут развиваться события в определенных областях экономической и общественной жизни, позволяет по крайней мере выявить наиболее вероятные варианты и разработать стратегии и тактики поведения, если эти варианты реализуются; если никаких средств противодействия неблагоприятным обстоятельствам у организации не имеется, это необходимо учесть при оценке привлекательности проекта.

Итак, при оценке проектов наиболее существенными представляются следующие виды неопределенности и инвестиционных рисков:

- 1) риск, связанный с нестабильностью экономического законодательства и текущей экономической ситуации, условий инвестирования и использования прибыли;
- 2) риск, связанный с возможностью введения ограничений на торговлю и поставки, закрытия границ и т. п.;
- 3) риск, связанный с неопределенностью политической ситуации в стране или регионе;
- 4) риск, связанный с неполнотой или неточностью информации о динамике технико-экономических показателей, параметрах новой техники и технологии;
- 5) риск, связанный с колебаниями рыночной конъюнктуры, цен, валютных курсов и т. п.;
- 6) риск, связанный с возможностью стихийных бедствий и неопределенностью природно-климатических условий;
- 7) риск, связанный с производством (аварии и отказы оборудования, производственный брак и т. п.);
- 8) риск, связанный с неопределенностью целей, интересов и поведения других участников проекта, в том числе инвесторов и ак-

Управление производством

ционеров; риск, связанный с неполнотой или неточностью информации о финансовом положении и деловой ситуации предприятий-участников (возможность неплатежей, банкротств, срывов договорных обязательств).

В процессе оценки неопределенностей и рисков целесообразнее всего использовать метод формализованного описания неопределенности. Этот метод заключается в описании всех возможных условий реализации проекта. Такое описание может осуществляться в форме сценариев. Каждому возможному варианту развития событий необходимо поставить в соответствие затраты, которые потребуются для преодоления неблагоприятных обстоятельств, а также показатели эффективности, которым должен в этих условиях удовлетворять проект. Затем необходимо преобразовать исходную информацию о факторах неопределенности в информацию о вероятностях отдельных условий и соответствующих показателях эффективности и, наконец, определить показатели эффективности проекта в целом с учетом неопределенностей в условиях его реализации и показателей ожидаемой эффективности.



Управление производством



Основные задачи, стоящие перед управлением производством, — это:

- распределение работ, контроль за их выполнением, в том числе за качеством их исполнения;
- распределение ресурсов оптимальным для деятельности предприятия образом, определение размера партий;
- диспетчеризация.

Распределение работ, контроль за их выполнением. Прежде чем любое производство начнет действовать, его необходимо организовать. В современных условиях, когда разделение труда стало едва ли не единственной реальностью, эта потребность особенно настоятельна.

Необходимость контроля за выполнением работ обусловлена тем, что тщательно спланированный процесс производства может нарушаться от минимальных сбоев и отклонений от установленного порядка. Поэтому руководитель должен в максимально возможной степени обеспечить соблюдение установленного порядка.

Распределение ресурсов и определение размера партий. Производство имеет смысл только в том случае, когда все ресурсы

используются рационально, а количество произведенного товара не превышает того количества, которое может быть продано. С этой точки зрения, для организации производства важно, чтобы

1) не возникало ситуаций простоя: необходимо, чтобы в распоряжении имелось столько сырья и материалов, чтобы работа цехов и прочих подразделений была бесперебойной (по крайней мере, до того момента, как будет доставлено новое сырье или новые материалы и комплектующие);

2) не возникало ситуаций перепроизводства: следует производить столько товара, сколько может поместиться на складе.

В плане организации производства решение этих проблем предполагает четкое определение того, сколько рабочей силы должно быть привлечено к процессу производства, а также, каким должен быть размер запасов сырья, материалов и комплектующих. В плане оперативного руководства необходимо обеспечивать, чтобы эти ранее определенные показатели постоянно поддерживались на необходимом уровне или, по крайней мере, не выходили за допустимые пределы.

Необходимо также иметь в виду, что помимо общих запасов следует обеспечить и наличие промежуточных запасов — запасов незавершенного производства. Они нужны для того, чтобы снизить негативные последствия неритмичности производственных процессов.

При определении производственных запасов в настоящее время используется несколько методов.

1. Метод МАР состоит в минимизации запасов, которая осуществляется на основании определения оптимальной величины сырья и других ресурсов в условиях постоянно меняющегося потока заказов.

2. Метод «Канбан» направлен на оптимизацию запасов и состоит в том, что производство организуется таким образом, чтобы сырье и детали поставлялись в тот момент, когда это необходимо, и в таком количестве, в каком это необходимо. Другими словами, определение объемов производства на участке напрямую зависит от того, какое количество сырья и деталей нужно для следующего за ним в технологическом процессе участка.

3. Метод «точно в срок» предполагает, что материально-техническое снабжение и производственный процесс точно синхронизированы. В этом случае и сырье, и детали, и готовые товары минуют склад, сразу поступая на участки или потребителям.

Диспетчеризация. Любое производство — это сложный, многокомпонентный процесс, который обычно включает большое количество последовательно выполняемых операций. По этой причине возникает важная задача: необходимо так организовать производство, чтобы оно было по возможности бесперебойным и основанным на рациональном использовании времени.

Понятно, что кто-то должен следить за выполнением технологического процесса и в случае необходимости принимать меры, направленные на ликвидацию сбоев. Именно эту роль выполняют диспетчерские службы, а также руководство производственными подразделениями (цехами, мастерскими). При этом, чем больше предприятие, тем больше будет подобных подразделений, а следовательно, и руководителей разного уровня, отвечающих как за производственный процесс в целом, так и за определенные его этапы.



Маркетинговый менеджмент



Маркетинг (от англ. market — рынок) — система организации производства и сбыта, которая ориентирована на удовлетворение потребностей определенных групп потребителей. Маркетинг — это также особая философия, которая определяет поведение организации в условиях рынка.

Маркетинг предполагает достижение двух целей: 1) извлечение устойчивой (или максимальной) прибыли и 2) приобретение преимуществ перед конкурентами.

Маркетинг выполняет очень важные функции:

- *производственную функцию*, заключающуюся в таком воздействии на производство, в результате которого производство начинает выпускать товар, максимально соответствующий потребностям определенной группы потребителей;
- *аналитическую функцию*, которая заключается в получении и обработке информации о том сегменте рынка, на который ориентируется организация;
- *сбытовую функцию*, состоящую в обеспечении движения товаров от производителя до потребителя и в обеспечении положения, когда товар находится в том месте, где он нужен, в тот момент, когда он нужен;
- *управленческую функцию*, связанную с принятием производственных решений, которые повышают экономическую эффективность деятельности организации и сводят к минимуму риски в хозяйственной деятельности.

Маркетинг — это особая функциональная зона любой организации. В большинстве современных организаций существуют особые маркетинговые подразделения.

Правильная организация работы является непременным условием качественного маркетинга. Содержание понятия «качество маркетинга»

разные исследователи трактуют по-разному. Поэтому остановимся на объяснении этого явления, которое дал Клаус Брокхофф. Качество маркетинга, с этой точки зрения, можно представить как сумму философского, поведенческого, информационного аспектов, аспектов принципа действия, дифференциации, организационного и социального аспектов.

Философский аспект. Он состоит в приоритетном удовлетворении запросов покупателя или клиента, в ориентации на постоянное новаторство, в приоритете долгосрочных целей деятельности над краткосрочными.

Поведенческий аспект. Он заключается в постоянной заботе об образе фирмы и ее продукции, стимулировании чувственного, а не рационального восприятия продукта.

Информационный аспект. Он предусматривает, что деятельность фирмы должна быть ориентирована на исследование рынка, формирование рынка на основе его значимости, разработку стратегии и тактики маркетингового поведения исключительно на основе результатов проведенных маркетинговых исследований.

Аспект принципа действия. Он состоит в применении комплексного системного маркетинга вместо одностороннего использования его отдельных функций.

Аспект дифференциации. Данный аспект основывается на политике рыночных ниш, а также на использовании поведенческих стереотипов клиентов в качестве управляющих факторов при воздействии на ту или иную группу потребителей.

Организационный аспект заключается в децентрализации и гибкости управления.

Социальный аспект заключается в ориентации деятельности фирмы на охрану здоровья потребителей и окружающей среды, т. е. обеспечение соответствующих мер безопасности.

Особо значимые функции, естественно, ложатся на плечи директора по маркетингу. Директор по маркетингу выполняет следующие функции:

- обеспечивает рекомендации по выбору наиболее выгодного рынка в соответствии с ресурсами и возможностями предприятия;
- анализирует рыночные ситуации, чтобы предприятие и его администрация были готовы к возможным (и, строго говоря, неизбежным) изменениям;
- планирует деятельность по получению информации относительно действующих покупателей;
- рекомендует типы товаров, которые следует производить, и постоянно следит за ними;

- изучает тенденции рынка и прогнозирует объемы продажи в зависимости от внешней среды и товаров предприятия;
- рекомендует рыночные стратегии;
- рекомендует к внедрению имидж предприятия, планирует мероприятия по внедрению имиджа и координирует необходимые действия;
- проводит и координирует маркетинговые действия, вытекающие из решений директора предприятия, собственных решений и решений других руководителей относительно дизайна товаров, их производства, продажи и цен;
- координирует все распоряжения и все технологические процессы внутри предприятия с целью привлечь максимум покупателей с помощью высококачественных товаров, разумных коммерческих действий и привлекательных цен;
- анализирует правильность принимаемых решений, распоряжений и технологий;
- рассматривает технические (потребительские) характеристики новых товаров, с точки зрения их влияния на решения покупателей о приобретении товаров предприятия;
- определяет, когда товар входит в стадию спада и дает рекомендации по снятию товара с производства;
- проводит исследования рынка, планируя необходимые для этого средства и контролируя их использование.

Выделяют несколько принципов организации маркетинговых служб:

1) функциональный, 2) рыночный, 3) товарный. В некоторых случаях целесообразно использование принципов организации в сочетании, поскольку указанные типы не всегда могут обеспечить необходимую гибкость.

1. Если организация предлагает ограниченный ассортимент товаров, маркетинговая служба обычно организована по *функциональному типу*. Это означает, что сотрудники маркетингового отдела разделяются в зависимости от того, какие функции они выполняют: одни из них занимаются изучением рынка, другие — стимулированием сбыта, третьи — ассортиментом.

Структура функционального типа целесообразна для предприятий, у которых количество товаров и рынков невелико. При небольшой номенклатуре выпускаемой продукции функциональная организация маркетинга обладает высокой маневренностью благодаря простоте управления. Однако при расширении номенклатуры выпускаемой продукции производственная маневренность снижается, поскольку возрастает период реакции на изменение внешних условий. Функциональную структуру маркетинга характеризует слабая гибкость стратегии, так как

Маркетинговый менеджмент

она ориентирует на достижение текущего эффекта, а не на внедрение нововведений.

2. В организациях, которые предлагают ограниченный ассортимент продукции либо ее широкий ассортимент на разных рынках, отличающихся друг от друга предпочтениями, маркетинговый отдел наиболее целесообразно организовывать по *рыночному принципу*. В этой ситуации подразделения внутри маркетингового отдела выделяются в зависимости от того, с каким рынком они работают. Разновидностью рыночного принципа является региональный принцип, который используется тогда, когда организация торгует с разными регионами, различающимися с точки зрения товарных предпочтений.

3. Если организация предлагает широкий ассортимент товаров, которые реализуются на разных рынках, характеризующихся неодинаковыми товарными предпочтениями, маркетинговая служба обычно организуется по *товарному принципу*. Это означает, что подразделения внутри маркетингового отдела выделяют на основании того, с каким видом продукции они работают. Такие подразделения, выделенные на основе определенного товара или группы товаров, обеспечивают исследование рынка, и стимулирование сбыта, и собственно продажи. Такое устройство маркетингового отдела уместно только в крупной организации, поскольку только в таких условиях дублирование функций оправданно.

Нередко можно обнаружить смешанные формы организации маркетинговой службы. В таких случаях, как правило, комбинируются функциональная организация и какой-то другой тип организации.



Финансовый менеджмент

Финансы предприятия — это особая сфера, которая фактически, является «кровенью» любого коммерческого (а впрочем, и некоммерческого) предприятия. Она отделена от других сфер прежде всего в силу сложности законодательства, регулирующего финансовые потоки.

Финансовый менеджмент отвечает за реализацию ряда важных функций.

1. **Финансовое планирование** — это планирование всех доходов предприятия, а также направлений, в которых происходит расходование денежных средств. Для любого предприятия необходимо добиться такого положения, чтобы вся его деятельность в комплексе была бы рентабельна и обеспечивала бы денежные поступления в объеме,

удовлетворяющем заинтересованные в результатах работы предприятия группы лиц (владельцев, кредиторов и пр.). И финансовое планирование должно способствовать достижению этой цели.

Финансовое планирование осуществляется посредством составления финансовых планов разного содержания и назначения в зависимости от задач и объектов планирования. Финансовые планы можно разделить на перспективные (рассчитанные на более отдаленную перспективу), текущие (связанные с актуальными задачами, стоящими перед предприятием) и оперативные. Примером сочетания перспективного и текущего планирования является бизнес-план, который принято разрабатывать при создании нового предприятия или обосновании производства новых видов продукции. Он составляется на период от трех до пяти лет, поскольку плановые разработки на более длительные периоды не могут быть достоверными.

2. Прогнозирование в финансовом менеджменте заключается в описании возможных изменений финансового состояния предприятия в целом и различных его частей (подразделений). Прогнозирование может выполняться на основании переноса прошлых показателей в будущее, но непременно с учётом экспертной оценки актуальных тенденций, характеризующих состояние предприятия и его внешней среды.

3. Организация в финансовом менеджменте реализуется в объединении людей, которые совместно реализуют финансовую программу на базе определенных правил и процедур.

4. Регулирование в финансовом менеджменте заключается в таком воздействии на предприятие, при помощи которого достигается состояние устойчивости финансовой системы. Регулирование, таким образом, опирается в основном на текущие мероприятия, направленные на устранение возникших отклонений от графиков, плановых заданий, установленных норм и нормативов.

5. Управление финансами — это, фактически, управление всеми активами. Другими словами, речь идет о типичных статьях доходов, а также расходов предприятия (закупка сырья, деталей, запасов, зарплата рабочим и служащим, процент, плата по счетам за коммунальные услуги, налоги) и рациональном, целесообразном распределении активов между этими статьями расходов. Кроме того, здесь имеется в виду и комплекс мер, направленных на увеличение активов.

Одной из наиболее важных задач финансового менеджмента в управлении финансами является выбор варианта использования имеющихся фондов, которые могут направляться или на приобретение основного капитала, или на увеличение текущих активов, или на сокращение пассива, или на уплату собственникам.

Управление персоналом

Активы принято делить на текущие и основные. *Текущие активы* — это активы, которые предприятие может держать в пределах года. Они используются в качестве оборотного капитала. Поскольку предприятие не может работать без оборотного капитала, одна из основных задач финансового менеджмента заключается в его изыскании. Первый, и самый очевидный, способ увеличения оборотного капитала заключается в совершенствовании управления запасами при помощи более целесообразной и рациональной организации производства. Другой путь сокращения потребности в оборотном капитале заключается в лучшем использовании наличных денег. *Основные активы* — это те активы, которые фирма использует больше года, то есть основной капитал и ресурсы.

6. **Контроль** в финансовом менеджменте заключается в проверке финансовой работы, выполнения финансовых планов и т. п. Финансовый контроль является дополнением финансового планирования и должен рассматриваться как его составная часть.



Управление персоналом



Управление персоналом — это комплексное, целенаправленное воздействие на коллективы и отдельных работников в направлении обеспечения оптимальных условий для творческого, инициативного, сознательного труда, направленного на достижение высокого конечного результата. Управление персоналом является одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, поскольку персонал способен многократно повысить эффективность его деятельности. Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами. Сущность управления персоналом заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений между руководством предприятия и наемными работниками.

Специфика управления персоналом определяется в первую очередь тем, что трудовые ресурсы существенно отличаются от любых других видов ресурсов:

- 1) любой работник является самостоятельной личностью, а потому имеет право на самоопределение, чего нельзя сказать о любых других видах ресурсов;
- 2) материальные и технические ресурсы со временем стареют, трудовые ресурсы — дорожают;

Управление персоналом

- 3) наемный работник может отказаться от условий, на которых предприятие предполагает его использовать, он может бастовать или уволиться из предприятия по собственному желанию, что невозможно для других видов ресурсов;
- 4) трудовые ресурсы допускают самое разное использование, поскольку работники могут переучиваться, тогда как остальные ресурсы, как правило, могут использоваться только типичным образом.

В любой организации при осуществлении работы с персоналом проводится ряд типовых процедур:

- 1) разработка системы (подсистемы) управления персоналом;
- 2) выработка деловой стратегии менеджмента персонала;
- 3) формулирование стратегических, текущих и оперативных целей для фирмы в целом и ее подразделений в области менеджмента персонала;
- 4) выявление текущих и перспективных проблем в обеспечении фирмы персоналом и выработка способов их решения;
- 5) выработка общих требований к поведению персонала в отношениях сотрудников друг к другу и к партнерам фирмы;
- 6) выработка критериев оценки персонала и установление несоответствия между желаемым уровнем и фактическим, а также разработка методов устранения таких несоответствий.

ОРГАНИЗАЦИЯ



Что такое организация



Под *организацией* в менеджменте обычно понимают иерархически организованную совокупность людей, объединенных общими коммерческими целями (получение прибыли) и действующих на основе разделения труда.

Прежде всего, слово «организация» в одном из своих значений обозначает «строение, устройство чего-либо». Употребляя слово в этом значении, мы можем говорить, например, об организации досуга студентов, об организации работы в рамках отдела предприятия — другими словами, о том, как организована какая-то деятельность. В этом смысле слово «организация» обозначает признак, а не сущность, явление.

Во втором значении слово «организация» обозначает «совокупность людей, групп, объединенных для достижения какой-либо цели,

Что такое организация

решения какой-либо задачи на основе принципов разделения труда, разделения обязанностей и иерархической структуры». В этом же смысле под организацией понимается «общественное объединение, государственное учреждение». Именно в этом смысле мы и будем использовать данное слово.

Для того, чтобы могла возникнуть организация в этом втором значении, необходимо наличие трех условий:

- 1) есть хотя бы одна цель, которая объединяет членов организации;
- 2) есть хотя бы два человека, которые готовы работать и работают вместе для того, чтобы достичь стоящих перед ними целей;
- 3) есть хотя бы два человека, которые считают себя принадлежащими к организации.

Однако такое употребление данного слова является слишком широким. В частности, существует множество организаций, которые не являются коммерческими, например, школа, церковь, разнообразные общественные объединения. Все эти организации состоят из людей, которые стремятся к достижению каких-то общих целей. Однако от организаций, о которых принято говорить в менеджменте, они отличаются тем, что не ориентированы на получение прибыли. Конечно, учителя получают зарплату, священники тоже живут на что-то, и нередко можно столкнуться с тем, что основная задача людей, принадлежащих к подобной организации, состоит в зарабатывании денег; кроме того, существуют платные (то есть коммерческие) школы, некоторые студенты учатся на договорной основе, то есть опять-таки платят деньги. Тем не менее эти организации не создавались как коммерческие. А менеджмент изучает прежде всего те организации, главная цель которых состоит в извлечении прибыли, причем эта цель подчиняет себе все остальные.

Обязательные компоненты организации. Любая организация может быть описана с учетом целого ряда компонентов: цели, типа иерархии, характера управления и степени формализации.

Цель — это образ результата, в котором заинтересована организация и к которому она стремится. Различают цели-задания (например, заказ на специалистов), цели-ориентации, которые связаны с интересами участников коллектива, и системные цели, связанные с существованием и воспроизводством самой организации.

Иерархия предполагает распределение ролей на две группы: роли, наделяющие их носителей властью, и роли, ставящие индивида в подчиненное положение. С точки зрения иерархии, выделяют централизованные и децентрализованные организации. Централизованные организации предполагают особую координацию и интеграцию усилий. Властные отношения могут определяться как личной зависимостью, так и существованием особых формальных правил.

Управление представляет собой целенаправленное воздействие на индивида, чтобы побудить его совершать определенные действия, в которых заинтересована организация и в которых сам индивид может быть не заинтересован. Средствами управления являются приказ (задание) и стимулирование. С этой точки зрения, можно выделить организации, основанные на самоорганизации, то есть спонтанном регулировании, которое предполагает принятие решения всеми членами организации в зависимости от обстоятельств, а также организации, в которых управление осуществляется конкретными личностями. В последнем случае управляющее лицо может быть признано другими членами организации как способное осуществлять управление в наиболее правильной форме.

Формализация отношений связана с созданием стандартных образцов поведения для индивидов. Важнейший, хотя и не обязательный, признак — договорное, документальное закрепление правил и норм в четкой единой системе.

Формализация играет очень важную роль в преодолении организационной сложности. В малой группе взаимоотношения не так сложны или могут регулироваться в пределах ситуации, так как малая группа предполагает, что общение между ее членами непосредственное. В организации дело обстоит гораздо сложнее, поскольку в ней непосредственное общение не всегда имеет место. Следовательно, ограничение выбора форм и целей действия, а также субъективной воли участников при формализации играет важную роль. Нередко пределы формализации определяются системой неформальных связей, которые складываются в ходе общения и взаимодействия ее членов.

Любая организация переживает **этапы развития**:

рождение организации, главная цель заключается в выживании; руководство осуществляется одним лицом; основная задача — выход на рынок;

детство и юность, главная цель — получение прибыли в ближайшей перспективе и ускоренный рост; стиль руководства жесткий; основная задача — укрепление позиций и захват рынка; задача в области организации труда — планирование прибыли, увеличение заработной платы, предоставление различных льгот персоналу;

зрелость, главная цель — систематический сбалансированный рост, формирование индивидуального имиджа; эффект руководства достигается за счет делегирования полномочий; основная задача — рост по разным направлениям деятельности, завоевание рынка; задача в области организации труда — разделение и кооперация труда, премирование за индивидуальные результаты;

старение организации, главная цель — сохранение достигнутых результатов; эффект руководства достигается за счет координации

Внешняя и внутренняя среда организации

действий; основная задача — обеспечить стабильность, свободный режим организации труда, участие в прибылях;

Возрождение либо исчезновение, главная цель состоит в обеспечении оживления по всем функциям; рост организации достигается за счет сплоченности персонала, коллективизма; главная задача — омоложение, внедрение инновационного механизма, внедрение научной организации труда и коллективное премирование.



Внешняя и внутренняя среда организации

Внутренняя среда организации — это все то, что составляет организацию и характеризует ее структуру: цели, структурные подразделения и их связи, ресурсы (капитал, сырье, имущество, рабочая сила) и т. д.

В структуре организации выделяют функциональные области и уровни управления.

Функциональные области — это виды работ, которые выполняют работники организации, ее подразделения или организация в целом. Функциональными областями являются: маркетинг, финансы, управление персоналом, инновации, производство; кроме того, особо иногда выделяют безопасность как особую функциональную область. Обычно функциональная область соответствует подразделению, которое обеспечивает ее нормальное функционирование.

Уровни управления — это звенья иерархической структуры управления. Обычно выделяют верхний, средний и низший уровень управления; соответственно, говорят о руководителях высшего, среднего и низшего звена.

Внешней средой принято называть внешние условия, которые оказывают влияние на деятельность организации. Не все ученые, изучавшие феномен управления, уделяли достаточное внимание внешней среде организации. В частности, школа научного менеджмента интересовалась в основном внутренней средой организации: именно ее правильное функционирование, по мнению представителей данной школы, непосредственно влияло на деятельность организации в целом. Признание важности внешней среды организации произошло примерно в 50-е годы XX века.

Внешняя среда — это источник очень важных воздействий на организацию. Значительная часть проблем, возникающих на пути организации к достижению стоящих перед ней целей, возникает из внешней среды. От того, насколько адаптивно поведение организации, то есть

Внешняя и внутренняя среда организации

от того, насколько организация может приспособиться к внешним факторам, зависит ее выживание. С этой точки зрения, организацию нередко сравнивают с живым организмом, который, приспосабливаясь к окружающей среде, меняет формы взаимодействия с внешней средой, причем эти изменения могут затрагивать даже внутреннюю структуру организации.

К среде прямого воздействия, то есть к факторам, которые непосредственно влияют на деятельность организации, относятся:

- а) поставщики;
- б) акционеры;
- в) потребители;
- г) трудовые ресурсы;
- д) учреждения государственного регулирования;
- е) законы;
- ж) профсоюзы;
- з) конкуренты.

К среде косвенного воздействия, то есть к факторам, которые могут не оказывать прямого воздействия на организацию, но сказываются на ее функционировании, относятся:

- а) состояние экономики;
- б) научно-технический прогресс;
- в) влияние групповых интересов;
- г) социокультурные и политические изменения;
- д) существенные для организации события в других странах.

Можно также перечислить свойства, которые присущи внешней среде организации в целом. Иногда определение этих свойств может существенно помочь при выработке конкретных мер.

1. Любая среда характеризуется *сложностью*. Под сложностью среды понимают совокупность действующих в ней факторов, которые оказывают воздействие на функционирование организации. Кроме того, сложность зависит от того, насколько изменчивы действующие в среде факторы, какие колебания в силе они допускают. Чем больше факторов, тем сложнее среда; чем более вариативны факторы, тем более сложной является среда.

2. Среда характеризуется также *подвижностью*. Подвижность указывает, насколько быстро изменяются факторы среды. В настоящее время наблюдается тенденция постоянного роста подвижности среды, что существенно осложняет деятельность организации. В то же время подвижность среды зависит от особенностей рынка, на котором действует организация, от состояния экономики, от поведения государства. Другими словами, среда различных организаций может существенно различаться в зависимости от того, в каком государстве они находятся.

Внешняя и внутренняя среда организации

Кроме того, подвижность среды — это не постоянная величина. Она может изменяться во времени. Однако гораздо более важной является неравномерность подвижности среды с точки зрения различных подразделений одного и того же предприятия. Нередко случается, что степень подвижности для одного подразделения ниже, чем для другого.

3. Для среды характерна *взаимосвязанность факторов*. Об этом качестве принято говорить в том случае, если изменение одного из факторов влечет за собой изменение другого фактора (других факторов).

4. Среда может обладать *неопределенностью*. О неопределенности говорят в том случае, если в распоряжении лица, принимающего решение, имеется слишком мало информации о среде, либо наличная информация может быть достоверной. При этом необходимо иметь в виду, что информации никогда не бывает достаточно — если бы это было так, мы могли бы предсказывать будущее. Другими словами, любой организации приходится действовать в условиях неопределенности; вопрос лишь в том, в какой степени эта неопределенность выражена.



Уровни управления

Уровни управления — это проявление разделения труда в организациях. В настоящее время все более и более явной становится тенденция к специализации профессиональной деятельности, при которой каждый работник (или каждое подразделение) выполняет предписанные ему функции и не вовлекается в выполнение других функций.

Разделение труда может быть вертикальным и горизонтальным. При *вертикальном разделении труда* каждый руководитель имеет сферу деятельности, за которую он отвечает (сферу контроля) или некоторое число работников, которые ему подчинены. В этом случае распределение задач производится не на одном уровне, а «сверху вниз» — от работников, занимающих высшие посты, до работников, находящихся внизу иерархии. При этом, чем выше должность, которую занимает работник, тем более общие задачи он решает; чем ниже положение работника в иерархии, тем более частными являются стоящие перед ним цели. Это совершенно естественно, поскольку наиболее значимые с точки зрения функционирования решения принимаются на самом «верху», то есть руководством предприятия.

При *горизонтальном разделении труда* специалисты распределяются между различными функциональными областями и им поручают-

Уровни управления

ея выполнение задач, важных с точки зрения данной функциональной области. Ярким примером горизонтального разделения труда является конвейерное производство, когда каждый из работников выполняет отдельную операцию и находится на том же уровне иерархии, что и другие работники, участвующие в производстве той же продукции.

Внутреннюю структуру организации не следует воспринимать как нечто устоявшееся, то, что будет существовать всегда. Менеджеры, особенно менеджеры высшего звена, должны понимать, что структура организации создается для решения стоящих перед организацией проблем. Со временем положение организации на рынке меняется, меняются и условия ее деятельности (появление конкурентов, законодательная база, экономические условия, политическая обстановка); кроме того, может меняться и численность трудового коллектива. Естественно, это приводит к тому, что цели организации изменяются. А вместе с ними должна изменяться и внутренняя структура организации, поскольку старая структура может быть (и обычно является) непригодной для решения новых задач.

Управление в организации всегда имеет структуру пирамиды: на нижних уровнях имеется большое количество руководителей, по мере продвижения вверх их число уменьшается. На этом основании принято выделять менеджеров низшего, среднего и верхнего звена; эта классификация основывается на идеях американского социолога Толкотта Парсонса.

По мнению Парсонса, любая организация имеет три уровня управления:

1) *институциональный уровень* — высший уровень управления, на котором осуществляется планирование на длительный период, принимаются решения, имеющие очень важные для организации последствия, происходит реагирование на перемены, которые уже начались или ожидаются в ближайшем будущем и т. д. Еще одна отличительная черта этого уровня состоит в том, что именно на нем принимаются решения, касающиеся взаимодействия организации с ее внешней средой — конкурентами, государством, общественными объединениями и т. д. На этом уровне принимают решения менеджеры высшего звена (так называемые топ-менеджеры: директора, президенты, вице-президенты предприятий, ректоры университетов);

2) *управленческий уровень* — это следующий уровень, на котором осуществляется координирование действий различных работников и подразделений для достижения стоящих перед организацией целей. На этом уровне принимают решения менеджеры среднего звена (руководители самостоятельных подразделений и отделов, директора филиалов, в университетах — деканы);

Уровни управления

3) *технический уровень управления* — это уровень, на котором выполняются стандартные трудовые операции; этот уровень можно соотнести с повседневной работой, которая имеется в любой организации. Решения на этом уровне принимают менеджеры низового звена (мастер в цехе, руководитель подотдела, в вузах — заведующие кафедрой и т. д.), а их деятельность изучается оперативным менеджментом.

Задачи, которые призваны решать руководители разных уровней, существенно отличаются друг от друга. Эти различия обусловлены в первую очередь тем, что руководители каждого уровня должны управлять разными видами работ. Любой человек, стремящийся стать руководителем, должен хорошо представлять себе особенности деятельности руководителя в зависимости от уровня, на котором он осуществляет свои функции.

Не следует думать, что руководители какого-то уровня важнее для предприятия, чем руководители другого уровня. Деятельность руководителя любого уровня управления важна для нормального функционирования организации. Высшее звено управления будет беспомощным, если оно не будет опираться на низшее и среднее звено, то же справедливо и для всех остальных уровней.

На **руководителей высшего звена** возлагается задача принятия жизненно важных для организации или ее крупного подразделения решений. Как правило, такие решения являются стратегическими: они, в отличие от решений тактических, определяют не способы достижения целей, а сами цели, к которым должна стремиться организация.

Как правило, руководители высшего звена не имеют большого числа контактов с людьми: их коммуникации внутри организации ограничиваются общением с другими руководителями высшего звена, а также общением с небольшим количеством подчиненных. Однако это не означает, что их работа проще или легче, чем работа руководителей других уровней. Во-первых, они несут огромную ответственность. Если неправильное решение, принятое руководителем среднего или низшего звена, сказывается на некоторых аспектах деятельности организации, то есть приводит к локальным нарушениям, то ошибка руководителя высшего звена может привести к гибели организации. По этой причине одна из наиболее важных способностей, необходимых для руководителя высшего звена, — это умение рисковать. Далекое не каждый человек способен на это.

Руководители среднего звена, как правило, занимаются координированием и контролем деятельности руководителей низшего звена, а также оказывают помощь руководителям высшего звена в принятии решений. Кроме того, они играют роль посредников между руководителями высшего звена и руководителями низшего звена. Рассмотрим их функции подробнее.

Уровни управления

Руководители среднего звена нередко привлекаются для принятия решений, совершаемого руководителями высшего звена. Их участие в этом процессе может заключаться как в предложении конкретных нововведений, так и в сборе информации, значимой с точки зрения проблемы, или в экспертизе принятого решения. Руководители высшего звена располагают лишь самой общей информацией о деятельности организации; нередко они могут не осознавать тех проблем, которые либо существуют в организации, либо возникают в результате принятия неправильного решения. Естественно, руководители среднего звена обладают более полной информацией о жизни предприятия; по крайней мере, они лучше знают о том, как функционирует то подразделение организации, деятельностью которой они управляют. Различие между руководителями высшего звена и руководителями низшего звена состоит в том, что первые имеют дело с организацией в целом, тогда как руководители среднего звена лучше осведомлены относительно некоторой части деятельности организации. С этой точки зрения, руководители низшего звена располагают слишком частной информацией о деятельности организации.

Еще одна задача, стоящая перед руководителями среднего звена, заключается в посредничестве между высшим и низшим звеном управления. Обычно оптимальная интерпретация принятого на высшем уровне решения ложится именно на них. И это совершенно естественно, поскольку они обычно могут придать этим решениям форму, оптимальную с точки зрения низшего звена управления. В этом случае руководители среднего звена распределяют конкретные задания, назначают сроки, в которые они могут быть выполнены. Стоящие перед ними задачи можно определить как конкретизацию решений, принятых на высшем уровне.

Руководителю среднего звена приходится крайне много общаться, и это обусловлено прежде всего тем, что они выполняют функции посредников между другими уровнями управления. По этой причине они должны уметь выделять значимую информацию и отбрасывать то, что не важно.

Если организация состоит из большого числа работников, в среднем звене управления могут выделяться дополнительные уровни. В частности, нередко можно столкнуться с ситуацией, когда одни руководители среднего звена координируют деятельность руководителей низшего звена, а другие координируют деятельность руководителей среднего звена. Последних нередко называют руководителями верхнего звена: они занимают более высокое положение, чем обычные руководители среднего звена, но не принадлежат к высшему звену управления, так как подчиняются ему.

Уровни управления

Необходимо отметить, что технологический прогресс, а также некоторые другие причины привели к тому, что численность среднего звена управления постепенно снижается. Однако это не означает, что в руководителях среднего звена нет необходимости. Дело лишь в том, что функции, возлагаемые на этих руководителей, подвержены наиболее сильным изменениям.

Главная особенность работы **руководителей низшего звена** заключается в том, что они обязаны контролировать производственный процесс: решать проблемы, связанные с использованием ресурсов в конкретной ситуации, контролировать качество и сроки выполнения производственных операций. Основная трудность, с которой приходится сталкиваться руководителю низшего звена, состоит в том, что ему приходится очень быстро переключаться с одной работы на другую. По этой причине руководитель низшего звена должен уметь быстро принимать решения, поскольку времени для обдумывания решения обычно нет.

У руководителя низшего звена по-особому складываются отношения с подчиненными. Ему приходится не только принимать решения и осуществлять контроль за их деятельностью, но и выступать в роли наставника, лидера. И действительно, именно на этих руководителей осознанно или неосознанно возлагается задача обучать молодых и/или новых сотрудников. Руководители других уровней выполняют такие функции гораздо реже.



Анализ внутренней среды организации

Анализ внутренней среды касается, главным образом потенциала организации. Одним из основных методов, используемых в этих целях, является *управленческое обследование*. Его сущность состоит в исследовании срезов (функциональных зон) предприятия. Каждый из срезов включает набор элементов и процессов, связи между которыми определяют эффективность среза. Основные параметры, которые существенны с точки зрения возможностей организации, представлены в таблице.

Факторы внутренней среды, существенные с точки зрения деятельности организации

Срез (функциональная зона)	Важнейшие процессы и элементы
Организационный срез	а) распределение ответственности и полномочий, б) коммуникации и их эффективность, в) развитость организационных структур

Анализ внутренней среды организации

Срез (функциональная зона)	Важнейшие процессы и элементы
Кадровый срез	а) особенности взаимодействия менеджеров и подчиненных, б) результаты труда и эффективность механизмов стимулирования, в) характеристика кадров с точки зрения их подготовки, движения внутри организации и текучести, г) отношения между работниками и т. д.
Маркетинговый срез	а) характеристика стратегии «товар — рынок», б) стратегия ценообразования, в) рынки сбыта, г) система распределения и т. д.
Финансовый срез	а) поддержание ликвидности, б) обеспечение прибыльности, в) инвестиционные возможности, а также создание новых инвестиционных возможностей и т. д.
Производственный срез	а) особенности изготовления продукта, б) особенности складского хозяйства, в) технологические процессы и качество их обслуживания, г) новые технологии, их разработка и внедрение.

В менеджменте выработано очень много методов анализа внутренней среды в связи с внешней средой. Мы остановимся только на некоторых из них.

SWOT-анализ — метод анализа связей между внутренней средой организации и ее внешней средой. Его название представляет собой аббревиатуру, составленную из первых букв английских слов strength (сила), weakness (слабость), opportunity (возможность) и threat (угроза). Как видно из названия, этот метод анализа ориентирован на выявление сильных и слабых сторон организации, а также ее возможностей и опасных ситуаций, с которыми она может столкнуться. На первом этапе SWOT-анализа определяются данные характеристики, на втором этапе устанавливается, каким образом они связаны друг с другом.

Итак, сначала необходимо выделить сильные и слабые стороны, а также угрозы и возможности и внести их в матрицу (см. таблицу).

Когда матрица заполнена, необходимо выявить все пары, значимые с точки зрения разработки стратегии организации.

В результате мы имеем четыре типа сочетаний:

➤ **«сильные стороны и возможности» (SO):** в случае с этими парами необходимо разрабатывать стратегию, направленную на максимальное использование имеющихся возможностей внешней среды с целью получения максимальной отдачи;

➤ **«слабые стороны и возможности» (WO):** необходима разработка стратегий, благодаря которым имеющиеся возможности должны помочь преодолеть слабые стороны;

Анализ внутренней среды организации

Матрица SWOT-анализа

Сильные стороны и возможности (SO)	Сильные стороны и угрозы (ST)	Сильные стороны (S) 1. ... 2. ... 3. ... ▽
Слабые стороны и возможности (WO)	Слабые стороны и угрозы (WT)	Слабые стороны (W) 1. ... 2. ... 3. ...
Возможности (O) 1. ... 2. ... 3. ...	Угрозы (Т) 1. ... 2. ... 3. ...	

➤ «*сильные стороны и угрозы*» (ST): следует разрабатывать стратегию, которая направлена на преодоление угроз при помощи сильных сторон организации;

➤ «*слабые стороны и угрозы*» (WT): необходимо разрабатывать стратегию избегания угроз или их преодоления путем усиления слабых сторон.

Анализ портфеля Бостонской консалтинговой группы. Данная методика была разработана в конце 60-х годов прошлого века. Она основана на сопоставлении темпов роста спроса (индикатор привлекательности рынка) и относительной доли предприятия на рынке (индикатор конкурентоспособности и прибыльности предприятия). Каждый из показателей может принимать различные значения: рост спроса может быть высоким и низким, относительная доля предприятия на рынке также квалифицируется как высокая или низкая.

В процессе анализа в зависимости от соотношения темпов роста спроса и рыночной доли товары, выпускаемые предприятием, распределяются по четырем группам:

- 1) «звезды» (доля на рынке высокая, темп роста спроса высокий);
- 2) «дойные коровы» (доля на рынке высокая, темп роста спроса низкий);
- 3) «трудные дети» (доля на рынке низкая, темп роста спроса высокий);
- 4) «собаки» (доля на рынке низкая, темп роста спроса также низкий).

Очевидно, что каждый из типов товаров соотносится с особой ситуацией, в которой предприятию следует вести себя определенным образом.

Так, выпуск *товара-«звезды»* обычно нуждается в дополнительном финансировании, поскольку перспектива такого товара очень хорошая: во-первых, он успешен, а во-вторых, он может быть еще более

успешным. Однако производство этого товара в силу высокого темпа роста спроса требует больших финансовых вложений, обычно превосходящих прибыль, которую он приносит. Со временем рост спроса на такой товар прекращается, и он превращается в «дойную корову».

Товар-«дойная корова» не обладает теми же перспективами, однако он со всей очевидностью будет приносить прибыль в ближайшем будущем, несмотря на то что увеличение относительной доли этого товара на рынке вряд ли возможно. Такая ситуация обычно складывается на рынке, который или уже стал стабильным, или находится в состоянии стагнации. Достоинством данного товара является то, что он не требует дополнительных затрат, а следовательно, приносит прибыль, которая превышает средства, необходимые для поддержания его доли на рынке. От предприятия требуется только поддерживать существующее положение и стимулировать потребителей к повторным покупкам этого товара (например, при помощи «напоминающей» рекламы).

«Дойные коровы» — очень важный источник средств для увеличения объема производства «звезд» и «трудных детей». Организация, которая имеет «дойную корову», имеет возможность расширить свою долю на рынке, стремиться к освоению нового рынка или начать выпуск нового товара.

Судьба *товара-«трудного ребенка»* в полной мере не ясна, однако в его производство также можно вкладывать деньги. Товар такого типа не является главным на рынке, большим спросом пользуются аналогичные товары, выпускаемые конкурентом или конкурентами. Поэтому предприятие может как сворачивать его производство, так и интенсифицировать свои усилия по продвижению товара. Недостатком последней стратегии является то, что она требует значительных вложений.

Товар-«собака» не имеет перспектив; скорее всего, он сможет окупиться, однако вложение денег в него бессмысленно, поскольку это может привести к уходу предприятия с рынка. Как правило, такие товары существуют в отрасли, которая уже сложилась или находится в состоянии сокращения. Предприятие имеет две альтернативы. Во-первых, оно может попытаться проникнуть на специальные рынки или сократить обеспечивающее обслуживание, чтобы таким образом повысить прибыль. Во-вторых, оно может ликвидировать данный товар.

В зависимости от того, чем в актуальный момент располагает предприятие, можно предложить четыре стратегии поведения:

- «строительство» («трудных детей» необходимо превратить в «звезды»);
- «удерживание» (следует поддерживать «дойных коров», чтобы таким образом добиться роста и поддержать «звезды» и «трудных детей»);

Анализ внешней среды организации

- «сбор урожая» (необходимо отказаться от попыток определить далекую перспективу и стремиться к сиюминутной выгоде);
- «выселение» («собаки» и «трудные дети» уводятся с рынка).

Анализ разрыва. К данному методу прибегают для того, чтобы определить, являются ли цели, которые ставит перед собой организация, посильными для нее, то есть соответствующими ее возможностям. Анализ разрыва имеет две формы. Во-первых, он может состоять в сравнении возможностей организации с теми целями, которые она перед собой ставит. Во-вторых, он может заключаться в определении разницы между самыми скромными прогнозами и самыми высокими ожиданиями.



Анализ внешней среды организации

К внешней среде организации относят:

➤ *экономические условия*; стабильность или нестабильность экономической ситуации оказывает важное влияние на деятельность организации. И действительно, если экономика стабильна, то руководство организации может принимать долгосрочные решения, касающиеся развития организации. Если же экономика нестабильна, руководству приходится в большей степени ориентироваться на задачи текущего момента, поскольку таким образом легче добиться выживания организации;

➤ *законодательство и государственные институты*; организация должна действовать в соответствии с теми «правилами игры», которые устанавливает государство на самых разных уровнях — от общегосударственного до местного;

➤ *потребителей*; организация заинтересована в производстве товаров, которые будут покупаться, а потому она зависит от состояния рынка и желаний покупателей: никто не станет приобретать товар или услугу, в которых не испытывает необходимости, а с коммерческой точки зрения товар, которого на рынке достаточно, не может привлечь особого внимания покупателей;

➤ *профсоюзы*; профсоюзы защищают интересы работников организации, поскольку люди — один из самых важных ресурсов, организации приходится считаться с требованиями профсоюзов, создавая для них необходимые условия, проводя социальную политику и т. д.;

➤ *конкурирующие организации*; в ситуации, когда все ниши рынка заполнены, успех производителя любого продукта зависит от того, какими качествами, выгодно отличающими его от аналогичных товаров,

Анализ внешней среды организации

этот продукт обладает, насколько удобно покупателю приобретать данный продукт у этого производителя и т. д.; если организация не учитывает наличия других аналогичных услуг, она в конечном счете проигрывает;

→ *уровень развития техники и технологий*; для производства любого продукта необходимо техническое обеспечение, а потому организация не может производить продукт, который по своим качествам превосходит имеющиеся технологические возможности;

→ *систему ценностей, разделяемых в данном обществе*; далеко не любой товар воспринимается положительно в каждой культуре. Например, в России.

Во внешней среде принято выделять факторы прямого и косвенного воздействия. К первой группе — *факторам прямого воздействия* — относят потребителей, конкурентов, акционеров, поставщиков, законодательство, государство и профсоюзы. Эти факторы оказывают на деятельность организации наиболее сильное влияние.

К *факторам косвенного воздействия* относят состояние экономики, технологические нововведения, изменения в политической системе общества, трансформацию общества и его культуры, групповые интересы. В отличие от факторов прямого действия, факторы косвенного воздействия не влияют на деятельность организации непосредственно, хотя их наличие сказывается на ней.

Как отмечают многие исследователи, в том числе и зарубежные, в современных условиях внешняя среда организации меняется очень быстро и наблюдается постоянное ускорение этих изменений. Это обусловлено тем, что в мире постоянно появляются новые технологии, стремительно меняется состояние рынка, появляются новые виды товаров, которые вытесняют с рынка товары, ранее пользовавшиеся высоким спросом (например, появление компьютеров заметно снизило спрос на печатные машинки). В результате этого среда, в которой существует организация, оказывается достаточно неопределенной. Под неопределенностью в этом случае понимают постоянное возникновение новых факторов, нередко непредсказуемое. При этом важно, что любые представления о том, каким образом устроена внешняя среда организации и какие факторы в ней действуют, очень быстро могут оказаться необъективными.

Единственный способ справиться с трудностями, связанными с быстрыми переменами в среде, — это постоянный сбор информации и ее обработка. В современных организациях эти задачи могут возлагаться как на отдельных работников, выполняющих и другие функции, так и на специалистов-аналитиков, способных дать развернутую и обоснованную экспертную оценку происходящих изменений. Аналитики могут

Анализ внешней среды организации

быть сотрудниками организации или привлекаться со стороны. К сожалению, в России необходимость в услугах таких экспертов еще в недостаточной степени осознана. Однако нередко только специалисты в состоянии помочь разобраться в изменениях, характеризующих среду организации, поскольку в их распоряжении имеются знания, гораздо более разработанные, чем у обычных руководителей. Благодаря этому они могут увидеть то, что не видят другие.

Анализ внешней среды заключается в выделении наиболее значимых экономических, политических, социальных, технологических и прочих факторов, которые могут оказать влияние на деятельность организации. Основная задача, стоящая перед руководителем, проводящим анализ внешней среды, заключается в определении потенциальных угроз и новых возможностей, с которыми может столкнуться организация. Анализ внешней среды дает возможность разработать ситуационные планы, которые вступят в действие в том случае, если один из факторов внешней среды в какой-то момент изменится.

Группы факторов, существенных с точки зрения условий, в которых действует организация, представлены в таблице.

**Факторы внешней среды, существенные
с точки зрения деятельности организации**

Группа факторов	Конкретные факторы
1. Экономические факторы	а) налоговая ставка и ее изменения, б) темпы инфляции (дефляции), в) уровень занятости населения как в целом, так и в отрасли, г) международный платежный баланс, д) платежеспособность предприятий
2. Рыночные факторы	а) уровень доходов населения, распределение доходов, б) уровень конкуренции в отрасли, в) относительная доля рынка, занимаемая организацией, г) защищенность рынка правительством, д) емкость рынка, е) жизненные циклы различных товаров
3. Факторы конкуренции	а) сильные и слабые стороны конкурентов, б) текущие стратегии конкурентов, в) возможные будущие цели конкурентов, г) актуальные возможности конкурентов в связи с их возможным поведением в будущем
4. Политические факторы	а) возможные изменения в законодательстве, б) государственное влияние на отрасль, в том числе и доля участия государства в отрасли, в) государственное регулирование конкуренции в отрасли, антимонопольная политика, г) возможные изменения в политическом курсе государства в результате выборов, д) особенности таможенной политики.

✓ Виды организаций

Группа факторов	Конкретные факторы
5. Социальные факторы	а) общественные ценности и их возможные изменения, б) доходы, их распределение и возможные изменения в этой области, в) изменения демографической структуры населения, г) изменение отношения к работе, отдыху и образованию
6. Технологические факторы	а) изменения в технологии производства, б) появление новых материалов и продуктов, в) изменения в технологии сбора, обработки и передачи информации, а также средств связи, г) государственная технологическая политика

В процессе анализа внешней среды необходимо иметь в виду, что каждый фактор должен учитываться только в том случае, если он может оказать существенное влияние на деятельность организации. В частности, не все изменения в законодательстве или технологические изменения могут привести к последствиям, существенным с точки зрения стратегического планирования.



Виды организаций

Организации бывают формальными и неформальными. **Неформальные организации** формируются стихийно, в контексте неупорядоченных человеческих отношений. Как правило, во главе неформальных организаций стоит человек, который признан всеми или большинством членов как лидер. Впрочем, то, что данный человек является лидером, иногда может не осознаваться членами организации: они просто доверяют ему принятие решений, прислушиваются к его мнению, не задаваясь вопросом о том, какова природа отношений, существующих между ними и лидером.

Формальные организации — это организации, которые намеренно создаются людьми. В основе таких организаций лежит договоренность. Формальные организации имеют устав (или любой другой документ, который разграничивает обязанности членов организации).

Формальные организации принято делить на *простые* и *сложные*. Простыми называют организации, у которых имеется только одна цель; при достижении этой цели организация может прекратить свое существование. Сложные организации соответственно обладают несколькими целями.



Понятие организационной структуры управления



Под **организационной структурой управления** понимают особую форму, которая принимает в организации распределение функций между ее компонентами (подразделениями и отдельными работниками). Перед любой организацией стоят цели, от достижения которых зависит ее выживание и процветание, а следовательно, каждый ее компонент должен каким-то образом содействовать достижению этих целей. Именно это и должна обеспечивать организационная структура, которая делает организацию целостным организмом, связывая ее «голову» (высшее руководство), «руки» и «ноги» (подразделения и функциональные области).

Между элементами организации как структуры могут устанавливаться разные связи:

> **вертикальные связи** представляют собой связи подчинения и возникают в том случае, если организация обладает иерархической структурой, то есть содержит несколько уровней управления;

> **горизонтальные связи** устанавливаются между элементами организации, которые не подчиняются друг другу и каким-то образом связаны в процессе производства товара или услуги.

Кроме того, между элементами организационной структуры могут устанавливаться **линейные и функциональные отношения**.

Линейные отношения — это отношения между руководителем и подчиненным, при которых руководитель принимает решения, касающиеся любых действий подчиненного. Руководитель при таких отношениях называется линейным.

Функциональные отношения — это отношения, при которых руководитель принимает решения, касающиеся деятельности организации только в одной из функциональных сфер (например, в финансовой, инновационной или производственной). У каждого работника, таким образом, оказывается несколько руководителей, которым он подчиняется лишь в вопросах, находящихся в их компетенции. Руководитель, выполняющий такие функции, называется функциональным.

Сложность организационной структуры управления зависит от количества вовлеченных в нее людей. Чем больше это количество, тем более сложной будет организационная структура, и наоборот, чем меньше работников, тем более простой будет организационная структура. При этом данное соотношение определяется объективными причинами. Так, ученые установили, что существует ограничение на число

Понятие организационной структуры управления

работников или подразделений, подчиненных одному субъекту управления. Если субъекту подчинено больше работников или подразделений, управление оказывается неэффективным.

Необходимо также иметь в виду, что в результате развития технологий происходит постоянная трансформация реальных потребностей предприятия в тех или иных руководящих функциях: старые функции отмирают, а им на смену приходят новые. По этой причине организационную структуру управления также периодически следует пересматривать и совершенствовать в соответствии с актуальными требованиями.

В процессе исследования организационных структур управления был выработан список требований, которым они должны удовлетворять, чтобы деятельность организации была эффективной. Эти требования представлены в таблице.

Требования к организационной структуре управления

Требование	Содержательная характеристика
1. Оптимальность	Организационная структура управления не должна содержать в себе слишком большого числа звеньев как по вертикали, так и по горизонтали, поскольку чем больше звеньев, тем труднее координировать их деятельность. В то же время звеньев не должно быть мало, поскольку в этом случае на каждое звено падает слишком большая нагрузка.
2. Оперативность	Организационная структура должна быть построена таким образом, чтобы все распоряжения выполнялись оперативно. Одно из условий этого — минимальное количество посредников между руководителем, отдающим распоряжения, и их непосредственным исполнителем.
3. Экономичность	Организационная структура управления должна быть устроена таким образом, чтобы затраты на содержание управленческого аппарата окупались и не были слишком значительными.
4. Надежность	Организационная структура управления должна действовать без перебоев, например, при передаче информации (эффект «испорченного телефона»), в том числе и распоряжений. Кроме того, она должна быть достаточно гибкой, то есть обладать способностью перестраиваться в зависимости от ситуации и актуальных задач.



Основные виды организационных структур управления



В менеджменте выделяется шесть наиболее распространенных организационных структур управления.

1. Линейная организационная структура. Данная структура управления характерна для мелких и средних предприятий, которые осуществляют производство товаров и услуг, не характеризующееся особой сложностью.

При линейной структуре каждое подразделение имеет только одного руководителя, на которого возлагаются полномочия принятия всех управленческих решений; этот руководитель подчиняется лишь вышестоящему руководителю и т. д. Другими словами, в рамках линейной организационной структуры подчиненные зависят только от своего руководителя: вышестоящий орган управления не имеет права отдавать им распоряжения без согласования с непосредственным руководителем.

Линейная организационная структура обладает как преимуществами, так и недостатками. Среди *преимуществ* можно отметить:

- 1) в основе этой системы лежит один канал коммуникации — канал между руководителем и подчиненным, а следовательно, исполнитель не должен согласовывать распоряжения, которые исходят от разных органов управления и могут вступать в противоречие друг с другом;
- 2) обеспеченность распоряжений, получаемых исполнителем, всеми необходимыми ресурсами;
- 3) персональная ответственность руководителя за результаты принимаемых им решений.

Недостатки линейной структуры управления:

- 1) к руководителю выдвигаются слишком высокие требования, поскольку управление подразделением предполагает высокую компетентность в тех сферах деятельности, которой занимаются подчиненные;
- 2) линейная структура на больших предприятиях приводит к тому, что менеджеры высшего уровня оказываются перегруженными: им приходится иметь дело с огромными массивами информации, вступать в контакты с большим количеством людей. Это может приводить к серьезным задержкам в принятии управленческих решений или, попросту говоря, к бюрократической волоките.

2. Функциональная организационная структура. В рамках функциональной структуры принятие управленческих решений распределяется между функциональными руководителями, которые отвечают за принятие решений в той области, которая относится к их компетенции. Эти решения передаются в подразделения или конкретным работникам, которые и воплощают их в жизнь.

Преимущества функциональной структуры управления:

- 1) Функциональная структура помогает преодолеть недостаток линейной структуры, поскольку принятие решений в каждой из областей

деятельности возлагается на специалистов, которые компетентны в определенной сфере деятельности, а потому могут принимать более взвешенные и обоснованные решения. Линейная структура этого обеспечить не может, поскольку линейный руководитель не может знать всего.

2) Линейные менеджеры (руководители подразделений) в этом случае освобождаются от принятия решений и могут сосредоточиться исключительно на управлении производством.

3) Функциональная структура снижает потребность организации в специалистах широкого профиля, которые встречаются достаточно редко. Это приводит к упрощению и решению ряда очень существенных проблем кадровой политики.

Недостатки функциональной структуры управления:

1) Очень трудно координировать решения, принимаемые функциональными подразделениями. Могут возникать ситуации, когда решения, принятые разными функциональными службами, будут противоречить друг другу. Это требует обращения в данные службы в связи с необходимостью изменить сущность решений.

2) Мотивация работников снижается, поскольку каждый из них подчиняется одновременно нескольким функциональным руководителям; появляется возможность избежать ответственности. С другой стороны, функциональный руководитель не всегда может в достаточной мере контролировать действия своих подчиненных.

3) Процедура принятия решений оказывается более длительной, в том числе и из-за необходимости согласовывать их с другими функциональными службами.

3. Линейно-функциональная организационная структура. Фактически, при функциональной структуре исполнители одновременно подчиняются функциональным и линейным руководителям. На функциональных руководителей возлагается обязанность принимать решения, тогда как линейный руководитель решает вопросы, связанные с оперативным управлением.

Линейно-функциональная структура является трансформацией функциональной и одновременно совмещает в себе качества линейной структуры. В ней основная доля полномочий возлагается на линейного руководителя, который принимает решения относительно любых действий своих подчиненных (естественно, в рамках отведенных ему полномочий). В то же время имеются и функциональные руководители, которые консультируют и помогают ему принять правильные решения, разрабатывая их варианты; их руководство исполнителями хотя и входит в их полномочия, все же носит исключительно формальный характер. Фактически, линейный руководитель выполняет функции координатора между различными функциональными подразделениями.

Важность функциональных подразделений при линейно-функциональной структуре управления возрастает тем больше, чем выше уровень, на котором принимаются решения.

Преимущества линейно-функциональной структуры:

1. Линейный руководитель выполняет функции координатора, что исключает противоречия в решениях и распоряжениях.

2. Линейный руководитель является единственным руководителем для каждого из работников. Как следствие — более сильная мотивация и отсутствие возможности избежать выполнения своих обязанностей.

3. Уровень компетентности решений сохраняется на том же уровне, что и при функциональной структуре.

Недостатки линейно-функциональной структуры:

1. Излишнее усложнение вертикальных отношений в организации.

2. На горизонтальном уровне, напротив, отношения развиты слишком слабо, поскольку решения в конечном счете принимает линейный руководитель. В этом отношении функциональная структура более совершенна, поскольку она обеспечивает «связность» действий подразделений, объединенных процессом производства (по крайней мере, в каждой из областей, за которые отвечают функциональные службы).

3. Линейный руководитель, обязанный осуществлять оперативное управление, оказывается перегруженным из-за необходимости принимать решения стратегического характера.

4. Каждое звено в рамках линейно-функциональной структуры стремится к решению стоящих перед ним задач, а не к достижению целей, стоящих перед организацией в целом.

5. Линейно-функциональная структура малоприменима на больших предприятиях, поскольку линейный руководитель не может в должной степени координировать деятельность подчиненных.

4. Линейно-штабная организационная структура управления.

Руководство исполнителями возлагается на линейного руководителя, при котором создается штаб. Штаб не имеет полномочий, связанных с руководством и принятием решений; его задачи ограничиваются помощью линейному менеджеру в осуществлении определенных функций управления. Штабные подразделения — это планово-экономический отдел, юридическая служба, отделы анализа, координирования, контроллинга, отдел маркетинга, бухгалтерия и т. д. В некоторых случаях штабные подразделения наделяются правом функционального руководства (это касается прежде всего бухгалтерии, отдела управления персоналом, отдела маркетинга, планово-экономического отдела).

Преимущества линейно-штабной структуры:

1. Линейные руководители освобождаются от нагрузки, что позволяет им качественнее осуществлять оперативное управление.

Основные виды организационных структур управления

2. Поскольку в штат подразделения входят специалисты в конкретных областях, организация не нуждается в специалистах широкого профиля. Принимаемые решения носят более продуманный характер.

Недостатки линейно-штабной структуры:

1. У линейного руководителя сосредотачивается слишком много властных полномочий.

2. Отсутствие четкой ответственности, поскольку специалист, подготавливающий решение, не занимается его реализацией; вследствие этого могут возникать проблемы, связанные с реализуемостью решений.

5. **Матричная организационная структура управления.** При матричной организационной структуре существует два типа связей. Во-первых, это функциональные связи, при которых конкретный исполнитель подчиняется руководителю соответствующей функциональной службы. Во-вторых, исполнитель подчиняется еще и руководителю проекта. В обязанности руководителя второго типа входит координация действий различных исполнителей в рамках одного проекта (целевой программы, темы); этот руководитель отвечает за выполнение данного проекта в указанные сроки с использованием отведенных ресурсов и на должном уровне качества. При этом руководитель проекта взаимодействует не только с членами проектной группы, но и с работниками соответствующих функциональных служб, которые подчиняются ему в ряде вопросов.

Преимущества матричной организационной структуры:

1. Текущее управление оказывается более эффективным.

2. Повышается возможность гибкого использования ресурсов в соответствии с актуальными задачами, стоящими перед организацией.

3. Имеется лицо, которое отвечает за воплощение конкретной программы.

4. Более быстро осуществляется должная реакция на требования заказчика, изменения спроса и т. д.

Недостатки матричной организационной структуры:

1. Из-за отсутствия координации каждая из проектных групп будет «тянуть одеяло на себя» — возникают проблемы с определением приоритетов.

2. Возможно возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и руководителями проектных групп.

3. Отрыв сотрудников от работы коллектива приводит, во-первых, к отсутствию сплоченности и навыков, необходимых для работы в команде, а во-вторых, к плохому знанию работниками правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях.

6. **Дивизиональная организационная структура управления.** Основная фигура в рамках дивизиональной структуры — менеджер,

Основные виды организационных структур управления

руководящий подразделением (вертикальная связь). В его подчинении находится ряд помощников, которые выполняют функцию координации отдельных функциональных служб (горизонтальная связь). Подразделения выделяются на основании одного критерия: это может быть или производство определенного вида товара, или обслуживание региона, или работа с определенным типом потребителя, или иной признак. Руководители функциональных служб зависят от менеджера, руководящего подразделением, и отчетываются перед ним.

Преимущества дивизиональной структуры:

1. Подразделения функционируют как небольшие самостоятельные предприятия, что повышает их конкурентные качества.

2. Подразделения обладают способностью быстро реагировать на изменения ситуации, в большей степени ориентированы на потребителя.

3. Более высокая координированность внутри подразделений достигается за счет того, что они подчиняются одному лицу.

Недостатки дивизиональной структуры:

1. Одни и те же подразделения вынуждены выполнять одинаковую работу, поскольку горизонтальные связи существуют только внутри подразделения, отвечающего за производство продукта от начала процесса до его завершения.

2. Вертикаль управления иногда оказывается слишком сложной. Дублирование управленческих функций повышает затраты на содержание аппарата.

3. Руководитель подразделения вынужден планировать процесс производства от начала до конца.



Организационная культура, ее компоненты и виды



Под *корпоративной (организационной) культурой* понимают совокупность ценностей, которые присущи данной организации, определяют то, каким образом она воспринимает себя и свое окружение, а также отражают ее индивидуальные черты. Корпоративная культура может быть представленной в особом документе («корпоративном кодексе», «этическом кодексе» и т. д.), а может быть обычной совокупностью принципов, которые отчасти неосознанно, а отчасти осознанно разделяют работники организации. Корпоративная культура помогает повысить устойчивость и стабильность организации.

Согласно Э. Шейну, корпоративная культура включает три уровня, представленные в таблице.

Основные элементы корпоративной культуры

Элементы корпоративной культуры	Содержательная характеристика
Артефакты	Продукция, стиль одежды, язык и формы общения, используемые технологии, внутренние «мифы» организации, наличие известной всем работникам истории организации, стереотипы поведения, организационная структура
Ценности	Способы выделения наиболее важных аспектов деятельности, принципы деятельности, конкретные выборы целей и способов их достижения — как реальные, так и декларируемые
Базовые предпосылки	Обоснование конкретных действий организации и общих принципов ее деятельности (в виде научно обоснованных или обывденных суждений), способы реагирования на различные ситуации

Корпоративная культура выполняет очень важные функции в деятельности организации:

➤ *функцию воспроизводства*; наличие корпоративной культуры обеспечивает непрерывность существования организации и ее постоянное воспроизводство даже в том случае, если все без исключения работники будут заменены другими людьми;

➤ *оценочно-нормативную функцию*; система ценностей организации позволяет определить, каким образом она должна действовать, а какие способы достижения целей для нее нежелательны или недопустимы;

➤ *функцию социализации*; развитая корпоративная культура помогает новому работнику лучше интегрироваться в организацию и соответствовать требованиям, предъявляемым к нему;

➤ *коммуникативную функцию*; ценности организации помогают работникам как общаться друг с другом, так и вступать в коммуникацию с другими организациями и клиентами;

➤ *функцию «общественной памяти»*; корпоративную культуру нельзя выработать путем административного решения, она создается в процессе взаимодействия людей внутри организации и вне ее, а потому помогает сохранить те стандарты и принципы, которые должны реализовываться в своих действиях все без исключения работники;

➤ *смыслообразующую функцию*; корпоративная культура определяет ту особую картину мира, которую должен разделять каждый работник и которая тесно связана с принципами и требованиями к его деятельности; корпоративная культура позволяет работнику сделать свою деятельность более осознанной и обоснованной.

Согласно Харрисону, существует четыре типа корпоративной культуры, выделяемых на основании главной ориентации организации:

Организационная культура, ее компоненты и виды

1) *корпоративная культура, ориентированная на роли*; в этом случае для организации наиболее важным является то, насколько последовательно и четко выполняются правила, регламентирующие поведение работников, которые занимают определенные должности; повышение в должности получают работники, которые лучше справляются с поставленными перед ними задачами;

2) *корпоративная культура, ориентированная на задачу*; в таких организациях более всего ценится умение решать проблемы и задачи, в первую очередь те, которые возникают неожиданно; кроме того, для таких организаций характерна высокая оценка оперативности деятельности, ее гибкость и быстрота; карьерный рост ожидает работника, умеющего принимать оперативные решения, исходя из актуальной ситуации;

3) *корпоративная культура, ориентированная на человека*; наибольшее внимание организация уделяет потенциалу работника, а также средствам ее раскрытия и реализации; карьерный рост зависит главным образом от того, насколько талантлив работник;

4) *корпоративная культура, ориентированная на власть*; вся деятельность организации концентрируется вокруг борьбы за власть, вокруг стремления работников занять наиболее важные посты; деятельность организации в этом случае может строиться на принципах соревнования, иногда даже не формулируемых явно.

Хотя корпоративная культура не может быть создана путем административного решения, роль руководителей в ее формировании нельзя недооценивать. Именно они обычно являются образцами для рядовых работников, строящих свое поведение в соответствии с принципами и ценностями, которые реализуют в своей деятельности руководители. Поэтому основная роль в разработке корпоративной культуры принадлежит топ-менеджерам (менеджерам высшего звена).

В то же время культура, «навязанная сверху», редко бывает жизненной. Кроме того, любой человек, усваивающий ценности определенного сообщества, субъективно преломляет их, приспособливает к своей индивидуальности и вносит в нее что-то, характерное для него лично. Следовательно, в формировании корпоративной культуры участвуют все без исключения работники организации. Различие между ними сводится только к тому, в какой степени проявляется это участие, насколько сильно они влияют на те ценности и принципы, которые разделяют все работники.

Итак, корпоративная культура создается топ-менеджерами, которые сознательно и целенаправленно занимаются разработкой и внедрением тех ценностей и принципов, которые, по их мнению, должны лежать в основе корпоративной культуры. Эти принципы могут доводиться до

Организационная культура, ее компоненты и виды

работников в процессе общения. Кроме того, могут использоваться и другие методы формирования корпоративной культуры:

1) постоянное устное и письменное распространение норм и ценностей корпоративной культуры (например, в виде этического кодекса организации);

2) активная пропаганда поступков, которые соответствуют принципам корпоративной культуры, поощрение такого поведения путем вознаграждений, а также открытый разбор поступков, которые не соответствуют основным принципам культуры организации;

3) разнообразные ролевые игры, обучающие программы и тренинги, в процессе которых работнику разъясняют базовые ценности компании.

Кроме того, разработке корпоративной культуры может предшествовать этап анализа поведения отдельных руководителей и работников, направленный на выявление того, как они понимают принципы деятельности организации. Для этого проводят опросы, строя анкеты таким образом, чтобы сотрудники могли выразить не только свое понимание, но и пожелания относительно того, какие принципы должны лечь в основу корпоративного кодекса.

Нередко можно столкнуться с тем, что в рамках организации (особенно если она велика) складывается «корпоративная субкультура» — совокупность ценностей, разделяемых членами одной группы или подразделением и по каким-то признакам отличающихся от корпоративной культуры организации. Если данная субкультура не противоречит корпоративной культуре организации, это может быть очень положительным явлением. Любая субкультура обогащает культуру в целом, делает ее более гибкой и адекватной требованиям действительности.

Принципы корпоративной культуры должны согласовываться с миссией фирмы. Фактически, миссия и основные принципы корпоративной культуры — это наиболее важные элементы, определяющие границы, в которых действует организация. Кроме того, корпоративная культура должна соответствовать окружающей среде, прежде всего — ценностям общества. Работники не должны сталкиваться с тем, что общепризнанные ценности отрицаются корпоративной культурой или вступают с ней в противоречие.

Корпоративная этика как компонент корпоративной культуры.

Любая организация, даже небольшая, — это сложный социальный организм, который подчиняется законам, справедливым для всех других социальных объединений. И один из таких законов заключается в том, что в любой организации существуют ценности и представления о чести и достоинстве, которые разделяются всеми ее членами. Любая организация вырабатывает свои собственные этические нормы, причем иногда

это происходит неосознанно. Систему таких норм, принципов и ценностей и называют корпоративной этикой.

Корпоративная этика изучается такой дисциплиной, как прикладная этика. Общая этика занимается исследованием такого понятия, как мораль, и стремится дать любому человеку критерий, при помощи которых можно различить желательные и нежелательные (этически, морально приемлемые и неприемлемые действия). Прикладная этика изучает этические аспекты взаимодействия между людьми в конкретной сфере деятельности. Бизнес же оказывается одной из таких сфер.

Хотя рыночная экономика в России находится в процессе становления, этика ведения бизнеса в нашей стране имеет свои традиции. Мы имеем в виду традиции, существовавшие в обществе до Октябрьской революции.

Во второй половине XIX — начале XX века Россия переживала мощный экономический расцвет. После 1861 г., когда было отменено крепостное право, экономические отношения в России претерпели заметную трансформацию, в результате которой огромное количество материальных средств хлынуло в новые отрасли промышленности. Это привело к выдвижению на первые роли купечества как нового класса. Стали формироваться купеческие династии, которые стремились сохранять свою добрую репутацию. А это требовало формирования этики предпринимательства и стремления соответствовать в своих поступках этическим принципам. Среди наиболее известных имен могут быть названы, например, семья Третьяковых, создавшая всемирно известную картинную галерею, семья владельцев мануфактур Морозовых, прославившаяся своей благотворительностью, семья Рябушинских, которая предоставляла средства для географических экспедиций, книгоиздания, разработок в сфере авиации. Естественно, этот список является далеко не полным и в действительности требует включения в него имен, которые несправедливо умалчиваются. Однако уже одни названные имена показывают, насколько важную роль играла этика в деятельности купеческих династий.

Крайне высоко оценивалась в дореволюционной России честь купца, причем репутация нередко ценилась больше, чем большой доход. Нормы этики предпринимательства разделялись подавляющим большинством купцов. И если кто-нибудь нарушал их, он сталкивался со значительными трудностями в получении кредитов и заключении контрактов, поскольку считался «неблагонадежным». Естественно, это также способствовало укреплению этики предпринимательства.

Как показали исследования, нормы корпоративной этики наиболее часто нарушают руководители высшего звена (возможно потому, что это, как правило, люди, способные мыслить масштабно, а потому рас-

смастривающие этические проблемы как мелочь, не достойную внимания). Впрочем, это не означает, что менеджерам других уровней нарушение этических принципов не свойственно. К таким нарушениям следует отнести взятки, использование средств организации в личных целях (например, междугородные телефонные переговоры за счет организации), присвоение средств, фальсификация документов, загрязнение окружающей среды, несоблюдение норм безопасности продукции и безопасности труда.



Ресурсы организации

К основным ресурсам, наиболее необходимым в деятельности организации относят: 1) человеческие ресурсы, 2) капитал, 3) сырье, 4) технологию и 5) информацию.

1. Человеческие ресурсы — это люди, а точнее, те способности, умения и навыки, которые люди продают организации за заработную плату. Люди — это едва ли не самый важный ресурс организации. И действительно, известны примеры, когда только благодаря энтузиазму работников были достигнуты очень амбициозные цели.

В то же время человеческие ресурсы наиболее сложны в использовании. Во-первых, хотя в менеджменте и других дисциплинах выражение «человеческие ресурсы» используется широко, такой термин употреблять достаточно трудно. В более широком смысле людей нельзя использовать так же, как используются деньги, материальные ресурсы, технология и информация. Существуют законы этики, которые предписывают уважительное отношение к людям. Эту мысль сформулировал немецкий философ Иммануил Кант, который утверждал, что человек — это всегда цель, но никак не средство. По этой причине человеческие ресурсы иногда называют «трудовыми ресурсами».

Во-вторых, каждый человек неповторим, он имеет психологические особенности, которые отличают его от других людей. И эти особенности руководству приходится учитывать, когда происходит распределение обязанностей. У любого человека есть сферы, в которых он чувствует себя «как рыба в воде», а также сферы, в которых он испытывает неуверенность. Чтобы сделать работу организации более эффективной, эти особенности личности надо по возможности учитывать.

Трудовые (человеческие) ресурсы — это фактор, от которого в значительной степени зависит успех организации. А потому для любой организации необходимы специалисты, способные качественно

выполнять свои обязанности и эффективно решать стоящие перед ними задачи. Не случайно многие западные компании уделяют поиску специалистов огромное внимание. При этом они ищут их не только в своей стране, но и за рубежом. Граждане России также сталкиваются с этим, хотя и в негативной форме: огромное число специалистов в области экономики, естественных наук, математиков, программистов и представителей других профессий работают в настоящее время за пределами нашей страны. Это указывает на значимость качественного подбора персонала организации.

Организация должна проводить грамотную кадровую политику; без этого ее выживание, конечно, не окажется под вопросом, однако эффективность пострадает. По этой причине необходимо стремиться к тому, чтобы в организацию приходили талантливые, хорошо подготовленные люди, желательно с опытом работы. Не стоит отказываться и от неопытных работников, так как организация имеет возможности подготовить хорошего специалиста, который внесет существенный вклад в ее процветание. Хорошему специалисту следует создавать такие условия, которые удержат его в организации.

2. Капитал — это средства акционеров и банков, на которые организация приобретает другие ресурсы, необходимые для ее деятельности.

Чтобы иметь необходимые для функционирования организации денежные средства, организация вынуждена прибегать к заимствованию их во внешней среде, например, распространяя акции, находя инвесторов или взяв кредиты в банках. При этом *необходимые средства* можно найти только в том случае, если организация функционирует стабильно и имеет хорошую репутацию: вряд ли кто-то захочет давать деньги, если организация находится на грани банкротства или имеет плохую репутацию.

3. Сырье, наряду с технологиями, — основа деятельности практически любой организации, занимающейся производством товаров. Наличие материальных ресурсов в необходимом количестве — очень важная составляющая нормального функционирования организации. Для того чтобы деятельность была эффективной, любая организация обычно делает запасы необходимых материалов.

Однако это не самый лучший способ: хранение материальных ресурсов имеет очень существенные недостатки. Во-первых, оно предполагает «замораживание» средств, вложенных в запасы материальных ресурсов, эти средства могли бы быть направлены на другие цели. Во-вторых, запасы нередко приводят к возникновению дополнительных издержек. И действительно, материальные ресурсы надо где-то хранить, а потому приходится тратить средства на постройку или аренду

складского помещения; кроме того, необходимы работники, обеспечивающие сохранность запасов и контроль за их хранением. Наконец, в-третьих, материальные ресурсы в процессе их хранения могут придти в негодность или морально устаревать.

Чтобы избежать этого, в Японии разработали схему, в соответствии с которой организация должна иметь лишь минимальное количество материальных ресурсов, необходимое для организации в самом ближайшем будущем. Такой подход достаточно удобен, поскольку позволяет более гибко использовать имеющиеся средства и одновременно обеспечивает непрерывность производственного процесса. Наиболее важным условием, позволяющим использовать этот метод, является эффективное взаимодействие с поставщиками материальных ресурсов, так как у организации постоянно должно иметься такое количество материалов, которое необходимо в ближайшем будущем и могло бы удовлетворить ее потребности в форс-мажорных обстоятельствах (например, при стихийных бедствиях или забастовках).

4. Информация — это ресурс, значение которого в полной мере было осознано не так давно. Роль информации в деятельности организации может быть огромной. Во-первых, информация может быть предметом купли-продажи. Простейший пример — это газета, которую мы покупаем, чтобы узнать последние новости: мы, естественно, платим не только за бумагу и типо-графскую краску, но и за новости, то есть информацию.

Но это не все. Во-вторых, информация очень важна для принятия правильных решений. Представим себе человека, у которого есть достаточно денег для того, чтобы открыть собственное дело; у него есть определенные предпочтения относительно того, в какой сфере ему хотелось бы работать. Другими словами, ему необходимо принять решение, чем будет заниматься фирма, которую он организует (в качестве примера возьмем книжный магазин). Уже на этом этапе ему необходима информация о том, как устроен сегмент рынка, в котором он собирается работать. *Насколько велик спрос на книги? Удовлетворяют ли спрос те магазины, которые уже существуют? Если нет, то в чем потребности наиболее сильны? Допустим, что в городе, в котором живет этот человек, есть несколько магазинов, которые торгуют исключительно учебниками, и нет хорошего магазина, торгующего художественной литературой. Очевидно, что открывать такой магазин имеет смысл, и помогла здесь информация о том, что есть на рынке, а чего не хватает.*

Технологии — не менее важный ресурс. Основная задача организации состоит в том, чтобы при максимально эффективном использовании ресурсов и минимальных затратах достичь стоящих перед ней целей. И технологии могут оказать существенную помощь в этом.

Многие зарубежные фирмы и корпорации специально выделяют средства на научные исследования, которые могут быть полезными в процессе того производства, которым они занимаются. В настоящее время мощная технологическая основа — это один из существенных козырей организации. Если не уделять достаточного внимания этому вопросу, в какой-то момент может оказаться, что более прозорливые конкуренты приобрели заметные преимущества в силу того, что обладают более совершенными технологиями, которые позволяют или снизить издержки производства, или повысить качество товара, или предложить новый вид товара и тем самым создать для себя новый сегмент рынка.

УПРАВЛЕНИЕ



Основные функции управления

В 1916 г. в бюллетени общества горной промышленности была опубликована работа Анри Файоля «Основные черты промышленной администрации — предвидение, организация, распорядительство, координирование, контроль». Эту работу, автор которой длительное время руководил горно-металлургическим синдикатом, принято считать первым шагом в создании менеджмента как особой дисциплины. В названии этой работы отражены основные функции, которые должно осуществлять руководство предприятия.

В настоящее время используется классификация функций менеджмента, в целом повторяющая классификацию Файоля, хотя и несколько трансформированная. Принято говорить о таких функциях менеджмента, как:

- 1) планирование;
- 2) организация;
- 3) руководство;
- 4) координация;
- 5) контроль.



Прогнозирование как функция управления

Хотя планирование тесно связано с *прогнозированием* — оценкой принимаемых решений, с точки зрения их выполнимости и последствий,

к которым они могут привести, они существенно различаются. Если в процессе планирования определяются действия, которые необходимо совершить для достижения целей, а также их последовательность, то при прогнозировании основная задача заключается в оценке имеющихся возможностей и отборе тех из них, которые являются наиболее удобными и результативными.

Следовательно, прогнозирование должно предшествовать планированию. Прежде чем определить, каким именно образом будет действовать организация, необходимо со всех сторон рассмотреть как можно больше возможностей с целью определить, к каким результатам могут они привести, могут ли они иметь негативные последствия, какова их эффективность, насколько они доступны и т. д. И лишь после того, как выбраны наиболее приемлемые и эффективные возможности, можно приступить к планированию в собственном смысле слова.

Прогнозирование — это очень сложный этап. Дело в том, что строить прогнозы всегда приходится в ситуации неопределенности. По этой причине представления о возможных вариантах развития событий неизбежно окажутся неполными и неточными. По этой причине в процессе прогнозирования необходимо учитывать как можно больше информации.

Неопределенности, с которыми приходится иметь дело менеджеру, многочисленны. Условно их можно разделить на несколько групп:

1) неопределенности, связанные с природными факторами (количеством ресурсов, природными и погодными условиями, авариями),

2) неопределенности, связанные с ближайшим окружением фирмы (поведение покупателей, конкурентов, отношения с поставщиками и торговыми организациями);

3) неопределенности, связанные с экономической, социальной и политической жизнью (смена власти, резкие изменения проводимой государством экономической политики, экономические кризисы, колебания экономических показателей, инфляция, деятельность профсоюзов, экологических организаций и т. д.)



Планирование как функция управления и его основные принципы



Любая организация ставит перед собой цели, от достижения которых зависит ее существование, и стремится к их реализации. Планирование — это процесс, результатом которого является четкая формулировка

целей и определение средств и методов, при помощи которых поставленные цели могут быть достигнуты.

Планирование предполагает:

1. *Определение целей и задач стоящих перед организацией или отделом.* Цель обычно бывает одна, и ее можно разбить на несколько задач таким образом, что выполнение всех задач автоматически означает достижение цели. Кроме того, цель обычно является более общей и абстрактной, чем задачи. Допустим, перед фирмой стоит цель увеличить объем продаж. Задачами в этом случае могут быть: а) увеличение числа оптовых покупателей продукции, б) повышение качества и конкурентоспособности продукции, в) снижение себестоимости продукции и, как следствие, снижение ее цены, г) проведение широкомасштабной рекламной кампании и т. д.

Определение цели предполагает и осознание того, в каком положении находится организация на момент планирования. Сопоставление исходного состояния и того состояния, к которому организация стремится, позволит ответить на ряд важных вопросов, в частности, определить средства достижения цели и необходимое для этого количество ресурсов.

Целей у организации может быть несколько. В этом случае план существенно усложняется.

2. *Определение путей и средств достижения поставленных целей.* Одну и ту же цель можно достичь разными способами. Поэтому желательно рассмотреть все варианты, которые имеются в наличии. Одни из них окажутся экономически невыгодными, другие — неприемлемыми с этической точки зрения, третьи — малоэффективными. В конечном счете, взвешивая все «за» и «против», можно будет определить самые оптимальные средства.

3. *Определение количества ресурсов, необходимых для достижения цели.* Можно ставить какие угодно цели, но если в распоряжении организации нет средств, необходимых для их достижения, этот план ничего не стоит. Необходимо четко отдавать себе отчет в том, какие именно средства могут быть израсходованы, а что для организации «не по карману».

4. *Выполнение плана и контроль за ним.* Наконец, необходимо четко указать сроки, в которые план должен быть выполнен, а также формы контроля, которые будут использоваться. Иногда целесообразно назначить лицо, ответственное за выполнение плана (это особенно уместно в том случае, если речь идет не о стратегических, а о тактических целях). Иногда целесообразно назначить сроки и для выполнения частных задач, связанных с целью.



Виды планов и программ



Планы и программы могут быть разделены на разновидности по нескольким основаниям.

1. С точки зрения времени их действия планы и программы могут быть разделены на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные.

Краткосрочные программы рассчитаны на один или два года и в силу этого практически не затрагивают стратегические цели предприятия, то есть те основные цели, которые оно должно достичь. Другими словами, они в целом не способны повлиять на стратегические цели фирмы. Однако это не означает, что их не следует согласовывать со стратегическими целями. Фактически, именно краткосрочные программы являются средством достижения стратегических целей. *Среднесрочные программы* — это программы, которые рассчитаны на срок от двух до пяти лет, *долгосрочные* — на срок более пяти лет.

2. В зависимости от длительности разработки выделяют *простые программы*, которые разрабатываются в срок до месяца, и *сложные программы*, которые могут разрабатываться в течение нескольких лет.

3. С точки зрения того, кому они адресованы, программы можно разделить на две разновидности. *Программы для руководства*, как правило, не так детализированы, они содержат только главные положения, за выполнением которых должны следить руководители. *Программы для рядовых сотрудников* более или менее четко формулируют частные вопросы, которыми эти сотрудники должны заниматься.

4. С точки зрения жесткости, можно выделить формализованные и неформализованные программы. *Формализованные программы* не допускают инициативы со стороны сотрудников, они четко формулируют цели и задачи, которые те должны выполнять. *Неформализованные программы*, напротив, основаны на том, что руководство дает сотрудникам большую степень свободы. Существуют также *«встречные» программы*, в которых жесткость и наличие свободы сочетаются приблизительно в одинаковой степени.

Разработка любой программы осуществляется в несколько этапов.

На первом этапе определяются цели и задачи, стоящие перед предприятием. Цель обычно является достаточно общей формулировкой, задачи всегда более конкретны и содержат конкретные числовые показатели, по которым можно было бы судить, достигнуты они или нет. Пока речи о реалистичности целей не идет. На первом этапе можно формулировать цели и задачи независимо от того, могут ли они быть достигнуты. Главное — четко определить, что именно вы хотите.

На *втором этапе* анализируются условия, в которых находится предприятие, и вырабатывается набор средств, при помощи которых можно достичь поставленных перед предприятием задач.

На *третьем этапе* сравниваются показатели, выработанные на первых двух этапах. Это необходимо для того, чтобы четко понять, что нужно сделать для достижения поставленных целей. На данном этапе необходимо ответить на вопросы: почему актуальное состояние отличается от желаемого? какие причины к этому приводят? что мешает достичь желаемого состояния?

Кроме того, необходимо уделить внимание и вопросу о реалистичности поставленных целей. Возможно ли их достижение в сложившихся условиях? Не стремится ли предприятие к чему-то недостижимому? Ответ на эти вопросы возможен только после того, как проанализирована реальная ситуация и факторы, которые являются в ней наиболее значимыми.

На *четвертом этапе* разрабатывается совокупность мер, которые следует предпринять для достижения желаемого состояния. Эти меры ранжируются в зависимости от их значимости, а также группируются в виде плана, который отражает очередность их применения.

Наконец, на *пятом этапе* корректируются ранее сформулированные цели и задачи.

Необходимо иметь в виду, что наиболее важная часть любой программы — это описание комплекса мер, то есть инструментов, средств, при помощи которых будут достигнуты указанные цели. Другими словами, необходимо, чтобы программа четко формулировала все действия, касающиеся товарной, сбытовой, ценовой и коммуникативной политики предприятия, которые будут способствовать решению поставленных задач.



Бизнес-план



Бизнес-план — это план развития предприятия, необходимый для освоения новых сфер деятельности фирмы, создания новых видов бизнеса. Бизнес-план может быть разработан как для нового, только создающегося предприятия, так и для уже существующих организаций на очередном этапе их развития. Чаще бизнес-планы создаются при создании предприятия или в переломные моменты его существования.

Основные цели бизнес-плана:

- направление деятельности предприятия в соответствии с потребностями рынка;

- определение видов деятельности и источников ее финансирования;
- прогнозирование возможных трудностей и путей их преодоления.

Бизнес-план — это документ, предназначенный не только для внутреннего использования. Он в значительной степени адресован потенциальным инвесторам, а потому должен содержать информацию, выгодно представляющую перспективы развития организации. Наличие бизнес-плана — едва ли не обязательное условие для любых переговоров, направленных на привлечение ресурсов. Кроме того, он предназначен и для потенциальных клиентов и партнеров.

Нередко бизнес-план готовится в нескольких вариантах. Наиболее полный вариант создается для внутреннего использования, менее развернутые варианты — для потенциальных инвесторов, государственных учреждений, клиентов, партнеров, кредиторов и т. д. Это не означает, что в разных вариантах бизнес-плана может содержаться разная информация. Просто каждый вариант в различной степени детализирует разные вопросы, представляющие интерес для тех, кому он адресован.

Обычно бизнес-план включает в себя ряд составных частей.

1. Титульный лист и оглавление. Титульный лист включает заголовки плана, дату его создания, указание на то, кем подготовлен план, полное имя и адрес фирмы, а также указание того, для кого был подготовлен план. Оглавление должно давать четкое представление о содержании бизнес-плана. Нельзя допускать его переполнения деталями. В то же время в нем должно содержаться самое существенное, касающееся содержания бизнес-плана.

2. Резюме. Резюме является едва ли не самой важной частью документа, а потому оно должно быть составлено таким образом, чтобы у читателя возникло желание продолжить чтение бизнес-плана.

Резюме обычно включает три части: а) введение, включающее цели плана, коротко выраженную суть проекта; б) сжатое описание наиболее важных частей бизнес-плана; в) заключение, в котором обобщаются наиболее важные с точки зрения будущего успеха предпринимателя факторы; в этой части могут также описываться основные действия, которые должен совершить предприниматель.

Как правило, во введении рассматриваются общая перспективность избранного вида деятельности, приблизительные сроки реализации проекта, прогноз прибыльности и окупаемости проекта.

3. История дела (при условии, что предприятие действует уже некоторое время). Здесь должна содержаться информация о том, когда дело было основано, какие этапы развития оно прошло, какие продукты или услуги производились.

4. Описание продуктов или услуг, производимых организацией. Эта часть нужна для того, чтобы потенциальные инвесторы получили четкое представление о том, какие продукты и услуги будут предложены на рынке. В данном разделе должно содержаться как само описание товара, увязанное с потребностями клиентов, так и описание товаров, производимых конкурентами. Естественно, здесь же должны содержаться объяснения того, почему предлагаемый продукт или услуга в большей степени соответствует потребностям покупателей.

При наличии зарегистрированной торговой марки, патентов, авторских прав об этом также должна содержаться информация.

5. Описание положения в отрасли. Здесь необходимо показать абсолютные размеры рынка, его основные сегменты, то есть группы потребителей. Желательно привести сведения, свидетельствующие о том, что рынок склонен к росту или, напротив, к застою. Здесь же следует привести сведения о возможной потенциальной доле предлагаемого товара на рынке.

6. Описание конкурентов, оценка и выбор конкурентной стратегии. В бизнес-плане должны быть описаны выбранные стратегии и их конкретное применение. Должно быть указано, как будет реализована стратегия, что для этого необходимо (например, привлечение новых специалистов, приобретение нового оборудования), что может способствовать повышению конкурентоспособности организации. Желательно привести основные объекты конкурентной борьбы, то есть те качества и аспекты производимого продукта, которые помогут сделать его более конкурентоспособным (например, надежность, эстетичность, цена, безопасность, сервис и т. д.). Этот перечень должен дополняться прямым указанием на то, какими качествами предлагаемый продукт будет превосходить аналогичные товары, выпускаемые конкурентами.

Если *предприниматель* намерен предпринимать какие-то действия, необходимо привести анализ того, какие ответные действия со стороны конкурентов возможны, как они могут воздействовать на фирму, когда это может произойти, каков будет результат этих действий, имеются ли средства, способные минимизировать последствия этих действий.

7. Производственный план. Этот раздел должен содержать ответы на вопросы об основных технологиях, используемых в производстве, о структуре производственного процесса, сырье и оборудовании, которые для него необходимы, структуре издержек, возможностях развития производства. Кроме того, здесь же должны содержаться сведения о контроле качества, месте расположения производства. Необходимо стремиться, чтобы этот раздел был написан понятным для неспециалиста языком.

8. План маркетинга. Этот раздел бизнес-плана содержит информацию о стратегии маркетинговой деятельности фирмы, перспективности и емкости предполагаемого рынка. Целесообразно включить в этот раздел ответы на вопросы о том, какие группы покупателей могут быть выделены на отраслевом рынке, на какие группы намерено ориентироваться предприятие, какой будет его ценовая политика, какой уровень чистого дохода планируется, как товар будет распространяться, как будут использоваться такие способы продвижения товара, как реклама, пропаганда, личные продажи и стимулирование сбыта.

9. Организационный план. Этот раздел должен содержать информацию о форме собственности, выбранной фирмой, типе организационной структуры фирмы, об основных пайщиках и акционерах, составе совета директоров, распределении полномочий между управляющими фирмы. Если фирма существует несколько лет, необходимо описать историю формирования собственности, изменения, которые произошли с ней.

10. Финансовый план и оценка риска. Финансовый раздел бизнес-плана включает баланс организации, план прибылей и убытков, прогноз движения наличности. Здесь же можно указать, какие источники будут использоваться для привлечения капитала (выпуск облигаций, акций, банковские ссуды, накопленная прибыль, амортизационный фонд), каким требованиям будет подчиняться использование привлеченных средств и т. д.

Кроме того, при составлении бизнес-плана должен быть проведен анализ изменений текущей чистой стоимости проекта, то есть показателя эффективности инвестиций в проект.

11. План исследований и разработок. Если фирма предполагает или уже проводит исследования и разработки, то в соответствующем разделе бизнес-плана должна содержаться информация о величине затрат на исследования, сравнение затрат на НИОКР с соответствующими затратами фирм конкурентов, а также сведения о направлениях исследований и разработок, о квалификации персонала, оснащенности отдела НИОКР, его реальных достижениях и т. д.

12. Оценка и страхование риска. Необходимо указать политические и коммерческие риски, хозяйственные риски, риски, обусловленные природными факторами, риски, обусловленные поведением партнеров, и риски, связанные с неопределенностью. Кроме того, здесь же обязательно должны быть указаны меры, которые могли бы снизить уровень рисков (использование методов прогнозирования, страхование и т. д.).

13. Приложения. В данном разделе необходимо привести график, отражающий основные мероприятия и ответственных за их

Организация как функция управления

проведение лиц. Кроме того, здесь же содержатся схемы, диаграммы, таблицы, которые предназначены для облегчения восприятия материала.

Особо в бизнес-плане может освещаться вопрос об имидже и потенциале организации. Как правило, это также делается в специальном разделе.



Организация как функция управления



Чтобы деятельность организации была эффективной, каждый ее член должен точно знать свои функции. Любая коллективная деятельность предполагает совместные действия разных людей, направленные на достижение общих целей. Если эти люди не были должным образом организованы, то и их действия не будут эффективными.

Под организацией производства понимают распределение властных полномочий по разным уровням управленческой иерархии. В процессе работы возникает необходимость принимать решения, и именно поэтому в организациях право решать некоторые вопросы отдают конкретным должностным лицам. Это существенно упрощает деятельность, поскольку каждый работник знает, кто должен принимать решение по тому или иному вопросу.

Организация — крайне важная функция менеджмента, поскольку благодаря ей предприятие или фирма превращаются в единый организм, способный слаженно действовать в любых ситуациях. От того, насколько прочны связи между подразделениями и отдельными работниками, насколько слаженно действуют объединяющие их механизмы, зависит, будет ли деятельность организации успешной.

Организация предполагает решение по меньшей мере двух задач, изложенных ниже.

1. Делегирование полномочий (права принимать решения и использовать ресурсы) конкретным работникам.

Нередко можно столкнуться с ситуацией, когда начальник берет на себя всю полноту ответственности. В этом случае находящиеся в его подчинении работники вынуждены обращаться к нему по каждому вопросу. Естественно, подобное сосредоточение властных полномочий может себе позволить только уверенный в себе человек, считающий себя (и действительно являющийся) высококомпетентным. Однако такая организация работы далеко не всегда оптимальна. Конечно, она дает руководителю возможность удовлетворить свои амбиции, а подчиненные в такой ситуации могут снять с себя всю ответственность. Тем не менее более рациональным было бы равномерное распределение

Организация как функция управления

полномочий: руководителю необходимо делегировать некоторые из своих обязанностей подчиненным, то есть дать им право самостоятельно решать некоторые вопросы.

Психологи утверждают, что в оптимальном случае у любого руководителя должно быть не более семи подчиненных. Если количество подчиненных не превышает этой цифры, руководитель может хорошо узнать их и учитывать их особенности при распределении заданий. Когда количество работников превышает указанное число, контакты становятся поверхностными, что сказывается на качестве работы. Следовательно, иерархичное устройство управленческих систем представляет собой неизбежность, обусловленную психологическими особенностями людей.

По этой причине необходимо обеспечить следующие условия:

- менеджер должен быть в состоянии проконтролировать выполнение работы всеми своими подчиненными, другими словами, в его подчинении должно находиться такое количество работников, чтобы осуществление контроля было возможным;
- руководитель должен отвечать за поступки своих подчиненных.

2. Приспособление организационной структуры к задачам, которые должна решать организация. Чтобы достигнуть этого, необходимо обеспечить следующие условия:

- каждый работник должен иметь только одного начальника, в ином случае он может получать противоречащие друг другу распоряжения, что очень осложняет работу и может привести к внутреннему конфликту (принцип прямой соподчиненности);
- все подразделения должны действовать в интересах предприятия, то есть содействовать достижению стоящих перед ним целей;
- подразделение или управляющий орган должны создаваться для выполнения конкретной функции — придумывание функции «под человека» недопустимо;
- сочетание свободы и ответственности должно быть оптимальным; кроме того, необходимо, чтобы количество распоряжений уравновешивало количество решений, принимаемых работником самостоятельно (принцип эластичности организационной структуры). При этом уровень ответственности должен соответствовать уровню полномочий: недопустимо налагать на работника ответственность за действия, если у него практически нет свободы действия, и наоборот, нельзя освобождать работника от ответственности, если ему даны значительные полномочия.



Координация как функция управления

Цель координации — обеспечить согласованность действий членов команды. Перед организацией или ее подразделением стоят самые разные задачи, а потому каждый работник должен стремиться к достижению этих целей. Если действия не будут согласованными, хаотичной будет и деятельность организации.

Огромную роль в процессе координирования играет организация информационных потоков. Если выполнение частной задачи зависит от выполнения другой задачи, необходимо, чтобы информация о том, что последняя задача решена, своевременно поступала к работникам, которые должны решать следующую задачу.

К сожалению, в нашей стране только формируется особая группа менеджеров, целенаправленно занимающихся коммуникациями, и специалистов, способных дать полноценные консультации в области коммуникаций, помочь разработать хорошо и экономно функционирующую систему информационных потоков. Любой руководитель должен уделять достаточно внимания этим вопросам, а по возможности прибегать к помощи специалистов. Коммуникации — это сложный процесс, и для того, чтобы разобраться в нем, необходимы специальные знания, которые помогут выявить проблемы и увидеть их действительные причины. Конечно, такими специальными знаниями может овладеть каждый менеджер, но это требует определенных усилий и времени, которого обычно не хватает.

Существуют традиционные формы, позволяющие координировать действия работников.

1. Совещания. Регулярные совещания помогают решить множество проблем.

Впрочем, организация совещания — не такая уж простая задача. Во-первых, следует собрать информацию, которая имеет значение с точки зрения вопросов, обсуждаемых на совещании. Такую информацию следует распространить заранее, чтобы его участники могли обдумать свою позицию по данному вопросу.

Во-вторых, необходимо уметь направлять обсуждение вопроса в нужное русло. Здесь имеется в виду не изменение мнения работников в нужную сторону, а умение пресекать непродуктивные формы обсуждения вопросов (например, эмоциональный спор). Желательно, чтобы все точки зрения на решение проблемы были высказаны — это будет способствовать принятию более эффективного решения.

2. Личные контакты между руководителями. Иногда личные контакты позволяют решить проблемы, связанные с координированием деятельности отдельных работников или подразделений, могут принести большую пользу. Кроме того, необходимо всегда уточнять важные с этой точки зрения показатели (например, сроки выполнения работы), обращаясь к ответственному за этот вопрос работнику, для чего иногда достаточно простого телефонного звонка.

3. Согласование рабочих планов и графиков. Каждое подразделение имеет планы; они не всегда имеют материально выраженную форму (в виде документа), однако они всегда есть. По этой причине всегда необходимо ставить в известность руководителей других подразделений о том, в какие сроки вы планируете выполнить возложенную на вас работу. Это необходимо делать в первую очередь в тех случаях, когда либо другое подразделение зависит от вас, либо вы зависите от другого подразделения. Если этого не сделать, неожиданно может возникнуть конфликт.

4. Компромисс. Иногда сотрудникам не удается договориться и прийти к общему мнению независимо от усилий, которые предпринимаются как с их стороны, так и со стороны третьих лиц. Другими словами, возникает конфликт. Ситуация конфликта плоха тем, что она мешает координации действий разных людей или подразделений; в качестве следствия она может иметь недоверие обеих сторон друг к другу, то есть невозможность эффективной совместной работы в будущем.

В этом случае целесообразно идти на компромисс, особенно, если от этого зависит благо организации. Компромисс не означает отказа от своей позиции и перехода на позицию другой стороны. Компромисс предполагает уступку, которая мотивируется именно стремлением к сотрудничеству. При этом желательно четко указать, чем вы готовы поступиться, — в обратном случае противоположная сторона может взять власть в свои руки.

5. Координация в работе над документами. Нередко можно столкнуться с ситуацией, когда документ, предназначенный для внутреннего пользования или направляемый в другую организацию, затрагивает интересы разных работников или менеджеров. В этом случае исполнитель, который готовит данный документ, должен предоставить первый вариант всем лицам, заинтересованным в нем. Передавая документ, необходимо указать срок, к которому должны быть подготовлены все замечания по нему. Когда они будут готовы, исполнитель должен внести их (или не вносить, но в таком случае свою позицию необходимо четко мотивировать). Новый вариант снова передается всем заинтересованным лицам.

Целесообразно также собрать согласительное совещание, на котором будут высказаны все соображения относительно того, каким дол-

жен быть документ. Такое обсуждение, осуществляемое лицом к лицу, нередко приносит очень хорошие плоды и помогает разрешить несогласие.



Мотивация как функция управления



Если организация как функция менеджмента заключается в распределении власти между членами группы, то распоряительство — это реализация властных полномочий в уже устоявшейся системе властных отношений. Оно соотносится в основном с решениями, касающимися актуальной ситуации. Давая задания подчиненным и принимая решения, руководитель осуществляет распоряительство как особую функцию менеджмента.

Некоторые исследователи в качестве особой функции выделяют *мотивацию*, вкладывая в нее практически то же значение, которое вкладывается в функцию распоряительства. И действительно, если распоряительство предполагает реализацию в деятельности созданной ранее организационной структуры, то мотивация — это выполнение работы в соответствии с делегированными полномочиями и принятыми управленческими решениями.

Основное средство мотивации — это приказы и распоряжения, касающиеся выполнения работы. Они могут быть как устными, так и письменными. Письменная форма целесообразна в тех случаях, когда принимаемое решение достаточно важно; в остальных случаях можно ограничиться устным приказом или распоряжением.

Выполняя функцию мотивации, руководитель должен стремиться наиболее понятно донести свои требования до сотрудников. Нередко можно столкнуться с ситуацией, когда из-за недостаточной четкости формулировок подчиненный делал не то, что от него требовалось. Хорошо, если в такой ситуации недопонимание приведет лишь к задержке. Но ведь могут быть и более серьезные последствия (например, расторжение договора с партнером).



Контроль как функция управления.

Виды контроля



Контроль. Под контролем понимают процесс, направленный на обнаружение количественных и качественных отклонений от запланиро-

Контроль как функция управления. Виды контроля

ванных показателей. О количественных отклонениях говорят в том случае, если задание выполняется, но недостаточно хорошо (например, выпущено продукции меньше, чем планировалось). Качественные отклонения имеют место тогда, когда задание не выполняется (например, к выпуску партии товара еще не приступили).

Управленческий контроль включает в свой состав три важных компонента:

- установление стандартов. Контроль трудно осуществлять, если цели не являются конкретными. В этом случае возникает опасность несогласия относительно того, является ли деятельность работника результативной: работник будет убежден, что выполнил все, что от него требуется, тогда как руководитель будет придерживаться иного мнения. Чтобы избежать этого, необходимо как можно более четко определять цели и делать это таким образом, чтобы было легко установить, выполнены ли задания;
- сопоставление достигнутого за некоторый период с тем, что было запланировано. Если цели хорошо определены, то всегда можно сказать, в какой степени они были достигнуты. Кроме того, это дает возможность судить о том, можно ли считать работу выполненной. Хорошо сформулированные цели помогают определить, что еще необходимо сделать;
- указание на способы исправления ошибок. Если план не выполнен, необходимо определить, что еще следует сделать. Иногда на этом этапе приходится пересмотреть стандарт, поскольку требования не всегда бывают реалистичными.

Контроль не всегда приводит к обнаружению отклонений. Если же это произошло, необходимо каким-то образом влиять на ситуацию. Существует две основные формы согласования плана и реального положения:

- 1) изменение плана и его подгонка под реальные обстоятельства;
- 2) ужесточение требований с целью выполнения плана.

Каждый из этих вариантов имеет как достоинства, так и недостатки. И действительно, попытка снова войти в сроки, установленные в плане, — это проявление твердости и целеустремленности. Однако обычно такой путь требует привлечения дополнительных ресурсов, которые можно было бы направить на достижение других целей. Изменение плана — более реалистичный шаг, однако он также может привести к осложнениям (потере времени и ресурсов, расторжению договора с заказчиком, штрафам, выплате неустоек и т. д.). Поэтому выбирать способ избавления от обнаруженных отклонений необходимо

с учетом ситуации, на основе анализа возможных путей развития событий.

В настоящее время все большее и большее распространение получает концепция *контроллинга*. В соответствии с этой концепцией функция контроля должна быть выделена в виде особого подразделения. Любое предприятие нуждается в системе постоянной оценки того, как действует предприятие в целом, а также его подразделения и отдельные сотрудники (как руководители, так и подчиненные). Особенно важно, насколько деятельность предприятия в целом и любого его сегмента соответствует стратегическим целям, стоящим перед предприятием. Это особенно важно, поскольку любые отклонения от стратегических целей могут привести к серьезным последствиям. Контроллинг — это система, позволяющая осуществлять такой контроль и своевременно принимать решения для того, чтобы стоящие перед предприятием стратегические цели были достигнуты независимо от изменений, происходящих в хозяйственной ситуации.

Виды контроля. Контроль может принимать самые разнообразные формы в зависимости от того, какие цели он преследует. Поэтому будущий руководитель должен знать, для каких целей контроль может использоваться. Незнание видов контроля может привести к тому, что информация, которую руководитель будет стремиться получить, будет односторонней, необъективной, а следовательно, и степень владения ситуацией у такого руководителя будет крайне низкой.

Прежде всего, различают предварительный, текущий и итоговый контроль.

Предварительным контролем называют контроль, который предшествует активной деятельности и, тем более, каким-то результатам. Основная задача предварительного контроля состоит в том, чтобы выяснить, готова ли организация или ее подразделение к выполнению тех или иных задач.

Предварительный контроль может быть направлен на персонал организации, оборудование, систему управления, условия труда, материальные и финансовые ресурсы предприятия, продукцию и т. д.

Предварительный контроль позволяет получить очень важные результаты. Если организация или ее подразделение не готовы к выполнению определенных задач, для того, чтобы это стало возможным, необходимо изыскивать дополнительные ресурсы или средства, а также принимать организационные меры, направленные на улучшение ситуации. Если же такая готовность имеется, можно спокойно приниматься за новое дело. Своевременный контроль, таким образом, помогает со значительной долей вероятности исключить возникновение непредвиденных ситуаций и неотвратимых ошибок.

Контроль как функция управления. Виды контроля

Предварительный контроль персонала осуществляется при помощи таких средств, как тестирование, собеседование и изучение личных документов. В зависимости от поставленных целей определяется и содержательная сторона используемых средств (например, характер вопросов).

Текущий контроль направлен на деятельность организации и осуществляется с точки зрения стратегических и тактических целей, которые стоят перед ней.

Текущий контроль имеет две основные разновидности — стратегический и оперативный контроль.

Цель **стратегического контроля** состоит в проверке деятельности организации на соответствие ее стратегическим целям. Напомним, что стратегические цели отражают наиболее важные результаты, которые стремится достичь организация за определенный срок.

Стратегический контроль может быть как количественным, так и качественным. В последнем случае контролироваться могут такие аспекты деятельности предприятия, как внедрение научных разработок, новых технологий, улучшение условий труда и т. д.

Цель **оперативного контроля** — определить соответствие текущей деятельности определенным критериям, нормативам и параметрам. В силу этого оперативный контроль в большей степени связан с производством, чем стратегический контроль.

Как правило, объектами текущего оперативного контроля являются соблюдение норм и нормативов, действующих на производстве, соблюдение распорядка работы, движение изделий в рамках технологического процесса, уровень текущих затрат денежных средств, наличие запасов сырья, материалов, неизготовленной и готовой продукции, качество продукции.

Оперативный контроль, фактически, сливается с оперативным управлением, поскольку направлен на решение текущих, актуальных задач. Дело в том, что результаты, полученные при помощи оперативного контроля, требуют моментального принятия решений: получение информации об отклонении, например, в производственном процессе должно сразу же вылиться в решение, связанное со способом устранения этого нарушения. Кроме того, оперативное управление обычно не допускает приостановки производственного процесса, все изменения в соответствии с решениями должны вноситься без приостановки процесса производства.

Итоговый контроль направлен на выяснение того, были ли достигнуты запланированные показатели.

Как правило, итоговый контроль касается не только сравнения запланированных показателей с реальными. Он предполагает также

выявление причин, по которым результаты именно такие. Кроме того, итоговый контроль является основанием для составления будущих планов, а также рекомендаций и указаний для работников.

С точки зрения степени охвата, различают сплошной (полный) и выборочный контроль.

При **сплошном контроле** проверяется весь объем выполненной работы, то есть каждая единица выполненной продукции.

Сущность **выборочного контроля** состоит в том, что проверяется не весь объем работы, а некоторая случайно выбранная ее часть.

К выборочному контролю прибегают в том случае, когда нет возможности проверить каждую единицу контроля. Например, далеко не всегда есть возможность проверить качество каждой единицы большой партии товара. В этом случае и проводят выборочный контроль. Наличие статистических закономерностей позволяет на основании проверки части партии с большей или меньшей степенью достоверности предположить, например, сколько бракованного товара будет содержаться во всей партии. А это позволяет предсказать, сколько товара будет возвращено и потребуется заместить качественным товаром.



Принципы контроля



Эффективный контроль осуществляется в соответствии с рядом принципов.

1. Контроль должен быть непрерывным (периодичным). Непрерывность контроля является обязательным условием, без которого невозможно получить объективной картины. Контроль, который осуществляется неравномерно, хаотично, только усложняет картину, создает трудности, его результаты могут отражать случайные характеристики объекта контроля.

2. Контроль должен осуществляться в соответствии с четко сформулированными целями. Только зная, что именно необходимо контролировать, можно осуществить эффективный контроль. А это предполагает, что изначально ясны параметры, которые должны контролироваться, единицы их измерения, количественные показатели, которые позволяют рассматривать положение как хорошее или плохое. Выработка критериев контроля и формулировка его задач — это процедура, которая обязательно должна предшествовать разработке системы контроля.

Отсутствие четких целей и критериев приводит к тому, что процесс контроля оказывается вообще нецелесообразным. Информация, полу-

чаемая в процессе такого контроля, обычно бесполезна или имеет очень небольшую ценность. Лучше вообще отказаться от такого контроля, поскольку он представляет собой бессмысленную трату средств и времени.

3. Контроль должен быть гибким. Это означает, что система контроля должна обладать способностью трансформироваться в соответствии с требованиями ситуации. Это касается и внутренних требований, связанных с целями контроля, и внешних требований, возникающих в результате изменений положения как внутри, так и вне организации.

4. Контроль должен быть индивидуализированным. Контроль, не учитывающий специфики объекта, на который он нацелен, не способен дать полноценных результатов. Использовать такой контроль — это практически то же самое, что пытаться рассмотреть звезды в микроскоп.

5. Контроль должен быть экономичным. Это означает, что затраты на контроль не должны превышать выгод, которые он приносит. В обратном случае контроль становится просто бессмысленным.

6. Контроль должен быть согласован с планированием. Результаты контроля должны учитываться при планировании, поскольку ошибки или, наоборот, неожиданные, незапланированные достижения нередко свидетельствуют о том, что планирование было осуществлено плохо, а также о том, что какие-то факторы не были учтены в процессе планирования.

С другой стороны, одна из основных функций контроля — это проверка, позволяющая выяснить, достигнуты ли показатели, которые были запланированы. Выполнение любого плана нуждается в проверке.

Таким образом, контроль должен способствовать планированию и одновременно служить средством проверки выполнения планов.

7. Контроль должен быть результативным. Результативность контроля — это не только полезность и значимость собранной при его помощи информации. Это и своевременность в принятии и реализации решений, диктуемых результатами контроля. Выявленные ошибки необходимо исправлять. Если этого не делать сразу, то и ценность знания об ошибках падает.

8. Контроль должен быть ориентирован на конкретные результаты. Это означает, что данные, собранные в результате контроля, должны легко интерпретироваться с точки зрения выгоды для организации. Иногда недостаточно просто указать на уровень (например, текучести кадров, доходов и т. д.), необходимо говорить о «низком» или «высоком» уровне. Здесь помощь окажут основательно разработанные критерии, при помощи которых результаты можно было бы

оценивать как хорошие или плохие, а также сравнение с показателями в других подразделениях или для других отрезков времени.

9. **Результаты контроля должны быть понятными для всех, кто в них заинтересован.** Нередко можно столкнуться с ситуацией, когда результаты контроля формулируются в «слишком умных» выражениях, которые полностью не понятны даже для того, кто их формулировал. Сделайте их более понятными, и тогда людям, которых эти результаты касаются, быстрее и лучше поймут, в чем они действуют хорошо, а в чем им придется улучшить свою деятельность.

10. **Контроль должен быть всеохватным.** Это не означает, что контролировать следует каждое движение работника или каждую трапту денег. Тотальный контроль отрицательно влияет на людей, они начинают утрачивать инициативу, становятся пассивными (точнее, занимают пассивно-оборонительную позицию). Однако система контроля должна быть построена таким образом, чтобы можно было получить необходимую информацию о любой стороне деятельности организации, подразделения или отдельного работника.



Проблемы измерения и оценки эффективности деятельности организации



Любая деятельность имеет какой-то результат, и совершенно естественно стремление человека или организации оценить его. С этой точки зрения целесообразно различать эффект и эффективность. **Эффект** — это абсолютный показатель данного результата; поскольку речь идет о коммерческой деятельности, в качестве показателя можно взять доход предприятия за определенный срок, выраженный в рублях. **Эффективность** — это показатель относительный, который всегда соотносит результат с затратами, которые были необходимы для его достижения. Эффективность экономической деятельности принято оценивать при помощи формулы:

$$\mathcal{E} = \frac{P}{Z} \times 100\%$$

где \mathcal{E} — эффективность, P — результат, Z — затраты.

Оценка эффективности — достаточно сложный процесс, требующий учета эффективности хозяйствования, которая зависит от того, был ли получен максимальный результат при минимальных издержках, — чем сильнее отклонение от этого идеального случая, тем менее эффективным следует считать хозяйствование.

Проблемы измерения и оценки эффективности деятельности организации

В самом общем виде положительный экономический эффект — это наличие прибыли и экономия средств, отрицательный эффект — это убыток. Эта мысль очевидна даже для человека, который никогда не занимался экономикой. Однако в действительности все не так просто. Допустим, что есть две фирмы, которые находятся в абсолютно одинаковых условиях, то есть обладают одинаковыми ресурсами и подвергаются одинаковому воздействию внешней среды. По результатам их работы за год оказалось, что прибыль первой фирмы составила 1 000 000 рублей, а прибыль второй фирмы — 825 000 рублей. Можно сказать, что деятельность обеих фирм была эффективной, поскольку они получили прибыль и не оказались в убытке. Но можем ли мы сказать, что их деятельность эффективна в одинаковой степени? И насколько эффективна их деятельность?

Ответ на первый вопрос очевиден: деятельность первой фирмы более эффективна, поскольку, находясь в тех же условиях, что и вторая фирма, она все же смогла получить более высокую прибыль. Это доказывает, что эффективность — величина относительная.

Ответ на второй вопрос можно дать, только введя некоторые дополнительные показатели, прежде всего — количество средств, вложенных в дело. Если эта сумма составила всего лишь 500 000 рублей, то складывается одна картина. Если же эта сумма составила 500 000 000 рублей, то мы можем сказать, что деятельность обеих фирм была неэффективной, поскольку прибыль очень маленькая. Следовательно, эффективность зависит от того, что было вложено. Это также доказывает, что эффективность — величина относительная.

Фактически, мы только что описали первый этап анализа и оценки эффективности. Когда первые подсчеты проведены, необходимо задать вопросом, почему деятельность предприятия была неэффективной, то есть выявить причины, приведшие к этому. Они могут быть как подконтрольными организации, находиться в ее внутренней среде, так и не подконтрольными ей. Другими словами, необходимо спросить себя, что можно было сделать, но не было сделано. Только в этом случае анализ эффективности деятельности фирмы можно считать законченным.



Управленческие полномочия и их делегирование



Делегирование полномочий, то есть передача права принимать решения и совершать определенные действия подчиненным, — один из

наиболее важных приемов, позволяющих руководителю высвободить время для более важных дел.

В то же время не любое дело может быть поручено подчиненному. Поэтому менеджер при решении вопроса о делегировании должен руководствоваться некоторыми важными принципами. 3

Делегировать подчиненным можно следующие дела:

1) подготовительные работы (например, подбор материалов при разработке нового проекта);

2) рутинную, повседневную работу, которая, как правило, требует обычных навыков и не связана с принятием серьезных решений (например, заполнение документации или составление отчетов, когда все данные известны);

3) специализированную деятельность, которая требует особых знаний и умений (если такую деятельность будет выполнять один человек, он будет действовать более эффективно, так как выработает необходимые умения и навыки).

От делегирования остальных дел, связанных с определением целей или высокими рисками, следует отказаться.

Определить, возможно ли перепоручение дел подчиненным, позволяет и описанный выше метод ABC. Дела из категории А перепоручать нельзя, поскольку именно от них зависит успех. Дела из категории В перепоручать уже можно, однако они в этом случае должны контролироваться; в некоторых случаях вообще можно отказаться от их перепоручения и сделать их самому. Категория С — это дела, которые перепоручать можно и нужно: даже если они не будут выполнены, будут выполнены плохо или с опозданием. Потери от этого будут минимальными.



Методы управления

Методы управления являются одновременно инструментом воздействия руководителя на подчиненного и способом их взаимодействия. В менеджменте принято выделять 3 вида методов управления: 1) командный; 2) экономический; 3) социально-психологический.

Методы управления, используемые в организации, имеют приоритетное значение, поскольку благодаря этому она приобретает черты, характерные для данного метода.

Командный метод предполагает использование административных механизмов (приказов, распоряжений, указаний), а также нормативных

механизмов (закон, положение, инструкция, план, спущенный сверху и обязательный для выполнения). С экономической точки зрения, он опирается главным образом на использование материальных механизмов, то есть выплату процента с прибыли, цену продукта (назначенную), зарплату (назначенную), материальные санкции, установленные сверху. Достаточны узок и набор социально-психологических способов управления, которые он использует: это, как правило, меры вроде выговора, объявленного в приказе, награждения грамотой по распоряжению руководства, благодарности в приказе, внедрения плана социального развития коллектива и мероприятий по его реализации. При командном методе управления отношения руководителя и подчиненного — это отношения власти и подчинения.

Этот метод имеет достоинства:

- 1) он обеспечивает единство воли руководства в достижении цели;
- 2) не предполагает крупных материальных затрат;
- 3) в малых организациях оперативно достигаются цели и обеспечивается быстрая реакция на изменение внешней среды.

У командного метода имеются недостатки:

- 1) практически полностью подавляются или, по крайней мере, не приветствуются инициатива и творческая работа;
- 2) не используются действенные стимулы труда, а потому могут возникать антистимулы;
- 3) в крупных организациях менеджеры оказываются не заинтересованными в повышении компетентности, формируется бюрократический аппарат управления, требуется громоздкая система контроля.

Экономический метод непосредственно связывает управление с материальным стимулированием, когда назначается договорной процент отчисляемой прибыли, договорная цена продукта, договорная зарплата, материальные санкции, предусмотренные договором. В рамках экономического метода управления отношения между руководителем и подчиненным договорные, причем они носят ярко выраженный товарно-денежный характер («как работаешь, так и получаешь»). Руководитель и подчиненный имеют достаточно свободы, необходимой для реализации их интересов в договорном процессе.

Достоинства этого метода состоят в том, что

- 1) стимулируется проявление инициативы,
- 2) реализуется творческий потенциал работников на основе удовлетворения материальных потребностей.

Метод также имеет недостатки, которые сводятся в основном к тому, что остаются неудовлетворенными многие потребности, лежащие вне сферы материального интереса, а это снижает мотивацию.

Социально-психологический метод опирается на договорные механизмы: убеждение, критика, информирование, выступление руководителя перед людьми. При использовании социально-психологических методов управленческие отношения между руководителем и подчиненным также договорные, но без специфической материальной, товарно-денежной основы.

Достоинства метода заключаются в том, что

- 1) включаются механизмы трудовой мотивации, не связанные с удовлетворением материальных потребностей;
- 2) практически не требуются материальные затраты.

Очевидные недостатки этого метода состоят в том, что

- 1) оказывается достаточно трудно прогнозировать результаты;
- 2) не используются стимулы, опирающиеся на материальные потребности людей.



Стратегическое управление.

Стратегия организации и ее виды



Стратегическое управление — это особый вид управления, который направлен на развитие потенциала предприятия. Стратегическое управление противопоставляется оперативному управлению, которое связано с решением текущих задач и преобразованием наличного потенциала в прибыль.

Нельзя сказать, что стратегическое управление исключительно связано с будущим. В действительности стратегическое управление — это управление прежде всего актуальной ситуацией, но под особым углом рассмотрения. Чтобы предприятие увеличило свой потенциал, оно должно создать для этого все необходимые условия, а это делается только в настоящем.

Стратегическое управление неизбежно нацелено на изменения. Поскольку речь идет об увеличении потенциала, вряд ли можно представить себе, что стратегическое управление будет стремиться к сохранению существующего положения.

Стратегическое управление включает:

- формулировку целей,
- анализ внешней и внутренней среды,
- определение ресурсов, которые необходимы для достижения целей,
- выработку стратегии,
- оценку стратегии,
- контроль за ее реализацией.

Стратегия организации — это план действий универсального характера, который определяет приоритеты деятельности организации, ресурсы, которые для этого необходимы, и последовательность шагов по достижению целей. Другими словами, стратегия — это средство перевода предприятия из его настоящего положения в желательное будущее положение.

Стратегии в менеджменте принято выделять по разным принципам. На основании того, на каком уровне принимаются решения, стратегии делятся на следующие разновидности:

- 1) корпоративные стратегии являются общими для организации, вырабатываются ее высшим руководством,
- 2) стратегии по функциональным сферам вырабатываются подразделениями организации,
- 3) стратегии линейных отделений, подразделений и других организационных единиц вырабатываются этими элементами организации.

Стратегии развития бизнеса принято делить на четыре группы, изложенные ниже.

— Стратегии концентрированного роста:

- стратегия усиления позиции, занимаемой на рынке;
- стратегия развития продукта;
- стратегия развития рынка.

— Стратегии интегрированного роста:

- стратегия горизонтальной интеграции, при которой поглощаются предприятия, выпускающие аналогичную продукцию;
- стратегия обратной вертикальной интеграции, при которой происходит слияние с поставщиками ресурсов;
- стратегия идущей вперед вертикальной интеграции, при которой происходит слияние со сферой распространения.

— Стратегии целенаправленного сокращения:

- стратегия ликвидации, при которой осуществляется быстрый выход из сферы деятельности;
- стратегия «сбора урожая», при которой предприятие стремится получить максимальные доходы в кратчайший срок;
- стратегия сокращения, то есть закрытие одного из подразделений.

Существует также выделение стратегий с точки зрения поведения на рынке:

- а) стратегия лидерства с минимизацией издержек производства,
- б) закрепление за собой определенного сегмента рынка в сочетании с концентрацией усилий на данном сегменте,

в) выбор нового сегмента и специализация продукции с целью овладеть этим сегментом.

Еще одна классификация стратегий основана на двух противопоставлениях: «новый/старый товар» и «новый/старый рынок».

1. Стратегия глубокого внедрения (старый товар — старый рынок). На относительно освоенный рынок продвигается уже хорошо известный товар. Данная стратегия предполагает минимальное расширение предпринимательской деятельности. В качестве главной цели, как правило, в этом случае ставится расширение доли на рынке, увеличение частоты потребления товара и т. д. Еще одна возможная цель — это увеличение услуг, которые сопутствуют продаже и использованию товара.

2. Стратегия разработки нового товара (старый рынок — новый товар). В рамках данной стратегии рынок остается неизменным, но на этот рынок предлагается новый товар. Основные формы этой стратегии — это улучшение и/или модификация уже известного, освоенного предприятием продукта или предложение нового товара, который может существенно отличаться от старого. Между этими двумя формами стратегии располагается ряд промежуточных (например, расширение гаммы предлагаемой продукции).

3. Стратегия расширения границ рынка (новый рынок — старый товар). Главная задача, которую должно решить предприятие, заключается в привлечении новых потребителей, которые принадлежат как к другим, ранее не освоенным сегментам рынка, так и к другим рынкам. Одна из форм этой стратегии — освоение новых региональных рынков, а также зарубежных рынков.

4. Стратегия диверсификации (новый рынок — новый товар). Это одна из наиболее сложных стратегий, поскольку она предполагает изменения как в производственной сфере, так и в выборе рынка. Ее сложность усугубляется тем, что, фактически, предприятие начинает свою работу заново. Понятно, что это не происходит одновременно. Но в любом случае это требует концентрации большого количества сил. Эта стратегия тесно связана с типом потребителя-новатора, который не боится нового и готов пробовать.



Миссия организации

Миссия — это основная цель, которую стремится достигнуть организация. Необходимо помнить, что формулировка миссии — это открытый документ, который рассчитан не только на работников органи-

зации, но и на клиентов — как старых, так и потенциальных. В качестве примера хорошо сформулированной миссии можно привести миссию «Apple»: «Предлагать наилучшие технологии для персональных компьютеров и передавать их как можно большему числу людей».

Существует мнение, что формулировка миссии должна включать около десятка элементов, конкретизирующих положение организации относительно внешней среды. Впрочем, значительная часть исследователей и практиков придерживаются точки зрения, что миссия организации должна быть сформулирована в одной фразе (по крайней мере, это очень желательно). Такой подход совершенно оправдан: чем проще будет формулировка миссии, тем проще будет согласовывать с ней свое поведение, тем лучше она будет понята работниками и клиентами. Однако это не означает, что о перечисленных выше элементах следует забыть: емкая формулировка может быть предложена лишь в том случае, если все указанные детали будут в достаточной степени продуманными. В процессе формулировки миссии необходимо постоянно проверять, соответствует ли она тем обязательствам перед обществом и работниками, которые организация берет на себя, системе ценностей организации, ее особенностям по отношению к конкурентам и т. д., и нет ли противоречий между ними и миссией. Хорошо сформулированная миссия если и не включает все эти элементы, то, по крайней мере, позволяет восстановить их при помощи логических заключений.

Перечислим элементы, конкретизирующие миссию организации (с примерами из миссии фирмы «Apple») и часто входящие в ее состав.

1. Указание на клиентов: миссия организации не может быть определена, если остается неясным, на кого рассчитаны производимые ею товары или предоставляемые ею услуги — максимально широкий круг клиентов («предоставлять услуги как можно большему числу людей»).
2. Указание на продукты и/или услуги, с которыми связана деятельность организации: «наилучшие технологии для персональных компьютеров».
3. Указание на рынок, на который ориентируется организация: максимально широкий рынок.
4. Указание на политику организации в области новых технологий: новые технологии — основное средство привлечения покупателей («предоставлять наилучшие технологии»).
5. Указание на систему ценностей организации, этические принципы ее деятельности.
6. Указание на преимущества организации по сравнению с ее конкурентами: основное преимущество — высокое качество и

Миссия организации

новизна предлагаемого продукта («наилучшие технологии для персональных компьютеров», а не просто качественные).

7. Указание на обязательства перед обществом, которые организация берет на себя.
8. Указание на обязательства перед работниками, которые берет на себя организация.

Как видно из этого перечня, миссия фирмы «Apple» может считаться действительно хорошо сформулированной, поскольку из восьми элементов в ней нашли выражение пять и только три остались неосвещенными.

Миссия определяет направление движения организации, а частные цели обязательно ей подчиняются. От того, насколько хорошо сформулирована миссия организации, зависит то, насколько эффективной будет ее деятельность. Наличие миссии помогает сориентироваться в ситуации и определить, что соответствует ее интересам, а что идет вразрез с ними. Рассмотрим еще один пример. Допустим, что создаваемый вуз может определить свою миссию как подготовку высококлассных специалистов. Такая формулировка миссии абстрактна, однако она очень четко определяет результат, к которому вуз будет стремиться. И что очень важно, этот результат вполне нагляден, всегда можно понять, достигнут он или нет.



Цели организации и управление по целям

Стратегические цели более конкретны, чем миссия организации. Они в развернутом виде представляют то, к чему организация стремится. И действительно, миссия обычно слишком абстрактна, а потому требует конкретизации в виде ряда стратегических целей. Чем лучше и яснее будут сформулированы цели, тем проще их достигнуть, потому что в этом случае будет ясно, к чему надо стремиться. Например, сторонники нейро-лингвистического программирования полагают, что люди обычно не могут удовлетворить свои желания потому, что не знают точно, чего они хотят. Если же результат можно представить себе в виде картинки или ощущения, то тогда в любом случае будет ясно, достигнут он или не достигнут. Стратегические цели можно рассматривать как способ конкретизации миссии фирмы: когда они достигнуты, можно утверждать, что воплощена и миссия фирмы. Как правило, количество стратегических целей не превышает 10.

Примером хорошей формулировки стратегической цели может быть следующая: «повысить доходы от деятельности с 10% до 20%». Фор-

мулировка «повысить доходы» не совсем удачна, поскольку она не ставит конкретной цели: повышением доходов является изменение показателей и на 1%, и на 50%. Естественно, в этом случае у каждого будут свои представления о достижении поставленной цели.

Хорошо сформулированная цель должна обладать рядом характеристик:

1) она должна быть конкретной. Только достаточно конкретная цель устанавливает хорошую репрезентацию того состояния, к которому стремится организация. Если цель не конкретна, то между людьми, стремящимися к ее достижению, могут возникнуть разногласия по поводу того, в чем именно заключается сущность желаемого состояния;

2) разработка целей организации должна начинаться с определения долгосрочных, более общих целей, частные цели («задачи») следует определять после того, как основная цель была сформулирована;

3) цели не должны превышать возможности организации, то есть должны быть достижимыми из исходного состояния. Это означает, что организация обладает всеми необходимыми для этого ресурсами, а во внешней среде нет факторов, влияние которых невозможно преодолеть;

4) наконец, цели должны быть согласованными. Это означает, что одна цель не должна вступать в противоречие с другими целями, а тем более препятствовать их достижению.

Нередко можно столкнуться с ситуацией, когда цель не может быть достигнута из-за отсутствия необходимых для этого ресурсов. Если цель даже в этом случае является важной, необходимо решить, что можно сделать, чтобы получить нужные для достижения цели ресурсы. Если это возможно, приобретение ресурсов, необходимых для более отдаленной цели, следует сформулировать как задачу организации.

При формулировке стратегических целей необходимо определить, благодаря чему может быть выполнена миссия организации. Если обратиться к нашему примеру, то качество образования зависит от целого ряда факторов:

- от отражения в читаемых курсах современного состояния науки и практики;
- от наличия профессионального преподавательского состава;
- от наличия современного оборудования и других средств обучения;
- от предоставления студентам возможности опробовать свои знания на практике.

Эти факторы и являются стратегическими целями. Конечно, они нуждаются в переформулировке, поскольку стратегия предполагает ответ

Стратегия организации и ее реализация

на вопрос, что должно быть сделано. Поэтому стратегическими в нашем примере будут следующие цели:

- 1) подготовка курсов, отражающих современное состояние науки и практики;
- 2) обеспечение высокого профессионального уровня преподавательского состава;
- 3) обеспечение процесса преподавания всеми необходимыми современными средствами обучения;
- 4) обеспечение производственной практики для студентов.



Стратегия организации и ее реализация

Стратегия организации — это система мер, которая рассчитана на перспективу, а потому обеспечивает достижение стоящих перед организацией целей. Выбор стратегии является важнейшим этапом стратегического планирования, поскольку от того, какая стратегия будет выбрана, зависит будущее организации. Стратегия в течение длительного времени будет определять все без исключения управленческие решения.

Выработка стратегии осуществляется на самых высоких уровнях организации и зависит от ряда факторов и решения целого ряда задач:

- от того, какие ресурсы имеются у организации;
- от состояния рынка;
- от внутренних возможностей организации;
- от состояния внешней среды организации;
- от правильного анализа альтернативных путей развития организации.

В процессе выбора стратегии обычно вырабатывается ряд альтернативных стратегий, из которых затем выбирается наилучшая, та, которая в большей степени удовлетворяет значимым факторам. По этой причине процесс выбора стратегии можно разделить на три этапа: разработка, доводка и оценка.

Разработка — это этап, на котором формулируется несколько альтернативных формулировок стратегии. Основная задача группы, занимающейся стратегическим планированием, на данном этапе состоит в том, чтобы выработать как можно больше стратегий.

Стратегия организации и ее реализация

Доводка — этап, на котором сформулированные стратегии согласуются с целями, которые ставит перед собой организация. В процессе доводки

- 1) стратегия проверяется на соответствие целям организации,
- 2) формулируются основные задачи и устанавливаются приближительные сроки их решения,
- 3) определяется, сколько организации требуется ресурсов.

Оценка — этап, на котором альтернативные стратегии всесторонне рассматриваются и оцениваются с точки зрения того, дают ли они возможность достичь максимального эффекта от деятельности организации. После того как лучшая стратегия была выбрана, ее наполняют конкретным содержанием.

Для удобства в процессе анализа можно опираться на список *типовых стратегий*. Каждая организация вырабатывает свою собственную стратегию, которая отражает ее возможности, цели, а также те специфические условия, в которых она находится. Однако это не означает, что все стратегии кардинально отличаются друг от друга и не могут быть типологизированы. В действительности они поддаются классификации и могут быть распределены по группам. А это означает, что можно выделить типовые (базовые) стратегии. Они представлены в таблице.

Типовые стратегии

Стратегия	Характеристика стратегии	Условия применения стратегии
1. Рост	Цели характеризуются амбициозностью; между достигнутым уровнем и уровнем, к которому стремится организация, имеется значительный разрыв	Деятельность организации осуществляется в динамично развивающейся, «растущей» отрасли
2. Внешний рост	Рост путем приобретения или создания другой организации	Те же
3. Внутренний рост	Рост при помощи расширения ассортимента продукции	Те же
4. Ограниченный рост	Цели в рамках данной стратегии устанавливаются в зависимости от того, какой уровень развития был достигнут;	Удовлетворительное функционирование организации в условиях стабильной отрасли

✓ Стратегия организации и ее реализация

Стратегия	Характеристика стратегии	Условия применения стратегии
	как правило, цели не слишком амбициозны, предпочтение отдается медленному росту; возможны изменения целей в зависимости от особенностей развития ситуации	
5. Сокращение	Планируемый уровень ниже, чем уровень достигнутых результатов	Неудовлетворительная деятельность организации, постоянное ухудшение показателей, которое происходит несмотря на все принимаемые меры
6. Отсечение лишнего	Ликвидация подразделений, которые являются нерентабельными	Те же
7. Комбинированная стратегия	Стратегия объединяет предыдущие стратегии в любом сочетании	Организация действует в разных отраслях, причем ее деятельность в разной степени успешна в каждой из них

Особо следует остановиться на базовых стратегиях, направленных на повышение конкурентоспособности. М. Портер выделил три типа таких стратегий.

1. **Лидерство в снижении издержек.** Организация, избравшая такую стратегию, стремится сделать издержки производства настолько низкими, чтобы ее товар был самым дешевым на рынке при сохранении надлежащего уровня качества.

2. **Фокусирование.** В этом случае организация должна сосредоточить свое внимание на определенном сегменте рынка (например, на определенной группе покупателей, на определенном географическом рынке или на определенной категории товаров).

3. **Дифференциация.** Избирая эту стратегию, организация делает ставку на предложение уникального товара или услуги, то есть стремится к дифференциации от других организаций, предлагающих аналогичные товары или услуги.

С точки зрения реализации стратегии важны следующие моменты.

1. Необходимо создать организационные возможности для реализации стратегии.

Стратегия организации и ее реализация

2. Следует так определить политику организации, чтобы она максимально способствовала реализации выбранной стратегии.
3. Необходимо обеспечить достаточное количество способов мотивации работников.

Наиболее правильным в данном случае было бы установление непосредственной связи между вознаграждением и достижением результатов. Другими словами, мотивация работников должна быть увязана со стратегией организации. Детальное объяснение этого работникам помогает им лучше понять стратегию и действовать в соответствии с ней.

4. В организации необходимо создать благоприятную для реализации стратегии атмосферу. Это касается как психологической атмосферы, так и условий труда, которые могли бы способствовать достижению поставленных целей.
5. Наконец, следует таким образом распределить полномочия среди руководителей, чтобы был обеспечен контроль за реализацией стратегии.



Задачи и задания как инструменты менеджмента



Миссия и стратегические цели конкретизируются в виде задач и конкретных заданий.

Задачи представляют собой еще большую конкретизацию миссии фирмы. Цели указывают лишь желательное состояние, к которому стремится организация, тогда как задачи указывают на то, каким образом эти цели могут быть достигнуты.

Иногда в слово «задача» вкладывают иной смысл. В этом случае задача рассматривается как цель, которая должна быть достигнута к определенному моменту в будущем (то есть задача — это еще больше конкретизированная цель). Как правило, задача предполагает такую формулировку, которая позволяет осуществлять количественный контроль.

Необходимо иметь в виду, что понимаемая таким образом задача предписывается не работнику, а должности. Управление и организационные структуры, особенно в большой организации, должны действовать бесперебойно. Именно по этой причине вырабатываются типичные требования к человеку, занимающему определенную должность. Если бы этого не было, то увольнение работника привело бы к необратимым последствиям. Типичность задач, приписываемых должности,

позволяет организации спокойно пережить замену одного работника другим.

В частности, такая цель, как обеспечение высокого профессионального уровня преподавателей может быть разделена на ряд задач, решение которых будет обозначать достижение данной цели:

- привлечение компетентных преподавателей;
- обеспечение высокой заработной платы, которая позволила бы преподавателям выполнять свои функции, не беспокоясь о дополнительном заработке;
- помощь преподавателям в повышении квалификации (приобретение научной и методической литературы, участие в конференциях, командировки, практика в ведущих вузах страны и т. д.).

Как видно, одна стратегическая цель в нашем примере разделяется на несколько задач. Это совершенно естественно, так как задачи указывают на то, каким образом следует достигать стратегических целей, что нужно делать для того, чтобы они были достигнуты. Если стратегические цели конкретизируют то состояние, к которому организация стремится, то задачи уже являются указаниями к действию.

Конкретные задания — это совокупность частных целей, результат еще большей (максимальной) конкретизации миссии фирмы. Если задачи лишь могут включать в свой состав количественные показатели, то конкретные задания должны их включать обязательно. Дело в том, что движение организации к основной цели должно эффективно и точно оцениваться на основании контроля за выполнением конкретных заданий. Другими словами, выполнение всех конкретных заданий в том виде, в котором они были изначально сформулированы, является доказательством того, что миссия фирмы выполнена.

Конкретные задания обычно предполагают указания на срок, в течение которого они должны быть выполнены. Как правило, формулировка конкретных заданий опирается на анализ задач, которые стоят перед организацией. Конкретных заданий может быть на порядок больше, чем стратегических целей и даже задач. Это не случайно, поскольку любая задача предполагает совершение множества действий, и чем лучше они будут конкретизированы, тем более эффективной будет деятельность организации.

Мы не будем перечислять все конкретные задания, вытекающие из задач вуза в нашем примере, а если просто подробно разберем одну из них — разработку курсов, соответствующих современному состоянию науки, то здесь возникает ряд вопросов. Во-первых, какие именно курсы следует разработать? Ответом на этот вопрос будет список дисциплин. Во-вторых, к какому сроку это необходимо сделать? Целесообразнее всего разработать эти курсы к началу учебного года.

Задачи и задания как инструменты менеджмента

В-третьих, каким образом можно обеспечить и проконтролировать соответствие курсов научным достижениям? Для этого, например, можно обсудить содержание курсов во время собраний, на которых все будут высказывать свое мнение и пожелания относительно их содержания. Кроме того, в вузе можно найти специалиста, который действительно компетентен и способен оценить курсы с этой точки зрения. Поэтому такого специалиста можно назначить ответственным за контроль за выполнением данной задачи. Наконец, разработанные программы можно передать на рецензирование крупным и признанным специалистам в разных областях: они смогут оценить соответствие курсов современному состоянию науки и практики и укажут на возможные лакуны или ошибки. В этом случае возможна и дальнейшая конкретизация: до какого момента должны быть разработаны программы? кому именно их следует отправить на рецензирование?

Каким еще образом можно достигнуть указанной цели? Конечно, при помощи консультаций и педагогической практики в других вузах, при помощи участия в конференциях, а также посредством ознакомления с последними работами в той или иной области исследований. А это значит, что для этого нужно создать условия (например, приобрести литературу или оказать преподавателям содействие в ее приобретении).

Такая конкретизация позволяет уже составлять план действий и назначать ответственных за реализацию этого плана. При этом конкретные задания целесообразно распределить по группам в зависимости от их важности и срочности. Нередко для этого используют методику, предложенную Эйзенхауэром. Ее можно представить в виде следующей таблицы.

Приоритеты при выполнении заданий

	срочно	не срочно
существенно	СДЕЛАЙТЕ	ЗАПЛАНИРУЙТЕ
несущественно	ПОРУЧИТЕ	ОТЛОЖИТЕ

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ



Что такое управленческие решения

Чтобы организация могла эффективно работать, руководитель должен сделать серию правильных выборов из нескольких альтернативных возможностей. Выбор одной из альтернатив и является решением. Следовательно, принятие управленческого решения — это выбор из ряда возможностей одной, касающейся того, как и что планировать, организовать, мотивировать и контролировать.

Роль управленческого решения, с точки зрения эффективности деятельности предприятия, очень велика. Неправильное решение может пошатнуть положение фирмы и даже привести к ее разорению. Поскольку принятие управленческих решений — не только право, но и обязанность руководителя, на его плечи ложится огромная ответственность.

Управленческое решение немислимо без проблемной ситуации. Именно проблемная ситуация создает необходимость принятия решения. Это не означает, что должна случиться какая-то катастрофа. Проблемная ситуация — это, в первую очередь, ситуация неопределенности, ситуация, в которой имеется несколько путей и не ясно, по какому из них следует идти. Понятно, что чрезвычайное происшествие, ставящее под угрозу деятельность предприятия, допускает несколько путей исправления ситуации. А потому руководитель должен выбрать самый лучший путь.

Управленческие решения принято подразделять на единоличные и коллективные.

1. Единоличные:

- а) сугубо единоличные без совета с работниками,
- б) единолично-консультативное, которое предполагает консультации с сотрудниками.

2. Коллективные:

- а) принятые на основе консенсуса всех заинтересованных лиц,
- б) принятые на основе компромисса всех заинтересованных лиц,
- в) принятые путем голосования.



Принятие управленческих решений, его этапы



Принятие решений в управлении представляет собой сложный и систематизированный процесс, состоящий из ряда этапов и стадий, начинающихся с формирования проблемы и заканчивающихся совершением действий, решающих эту проблему. Решение проблем, как и управление, — это процесс. Руководитель заботится не столько о решении как таковом, сколько обо всем, связанным и проистекающим из него. Для решения проблемы требуются не одиночные решения, а совокупность выбора.

Процесс принятия решения предполагает семь этапов.

1. Диагностика проблемы. На этом этапе следует вычлнить проблему и признать необходимость ее решения. Чтобы выявить причины возникновения проблемы, необходимо собрать и проанализировать всю имеющую отношение к ней внутреннюю и внешнюю информацию, провести анализ рынка, финансовых отчетов предприятия; не исключено также приглашение консультантов.

2. Формулировка ограничений и критериев принятия решений. Когда руководитель выделяет проблему и собирается принять решение, он обязан отдавать себе отчет в том, что именно можно с нею сделать. Многие возможные решения проблем организации не будут реалистичными, поскольку либо у руководителя, либо у организации недостаточно ресурсов для реализации принятых решений.

Руководителю необходимо определить стандарты, по которым предстоит оценивать альтернативные варианты выбора, то есть выработать рекомендации по оценке решений. Эти стандарты называют критериями принятия решений.

Ограничения на управленческие решения зависят либо от ситуации, либо от конкретных руководителей. Назовем некоторые наиболее важные ограничения:

- недостаточное число работников, имеющих требуемую квалификацию и опыт;
- неспособность закупить ресурсы по приемлемым ценам;
- потребность в технологии;
- законы.

3. Определение альтернатив. Как только определены факторы, ограничивающие решения, а также стандарты их оценки, руководитель может начинать поиск альтернатив, то есть возможных направлений действия для решения проблемы. Желательно, чтобы было сформулировано как можно больше альтернатив. Многие из альтернативных

Принятие управленческих решений, его этапы

решений известны из предыдущего опыта. В процессе поиска альтернатив имеет смысл обращаться за консультациями к сотрудникам, особенно к тем из них, которые имеют большой опыт работы.

4. Оценка альтернатив. После того как альтернативы выявлены, следует провести их оценку. Оценка предполагает определение отрицательных и положительных сторон рассматриваемых альтернатив. Для этого используются количественные, качественные или неосознаваемые измерители.

5. Выбор альтернативы. Если оценка альтернатив была достаточно хорошей, это позволяет резко сузить рамки выбора. Если же проблема к тому же была правильно определена, а все возможные альтернативные решения тщательно взвешены, с опорой на качественные критерии оценены, то сделать выбор обычно оказывается сравнительно просто. В этом случае руководитель просто выбирает альтернативу с наиболее благоприятными общими последствиями.

6. Реализация. Этот процесс состоит из организации выполнения решения, анализа и контроля выполнения. Все эти аспекты реализации очень важны, поскольку даже самое хорошее решение можно загубить, просто не воплотив его в жизнь.

Организация выполнения решения предусматривает координацию усилий многих людей. Руководитель должен избегать конфликтов, мотивировать сотрудников на реализацию решения, таким образом расставить людей, чтобы максимально использовать их способности. Необходимо составить план мероприятий, превращающий решения в реальность.

7. Обратная связь. На этом этапе происходит измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить. Обратная связь позволяет руководителю скорректировать решение, пока организации еще не нанесено значительного ущерба. Оценка решения руководством выполняется с помощью функций контроля.



Коммуникация как организационный процесс



Коммуникация, то есть передача информации, наряду с управленческими решениями, является еще одним связующим организационным процессом. Это видно уже хотя бы из того, что решение, которое было принято, должно быть передано всем людям, от которых зависит его реализация. Если этого не произойдет, причем быстро и эффективно, то решение просто не будет реализовано.

Под коммуникацией понимают обмен информацией между людьми и их объединениями в процессе взаимодействия. Говоря о коммуникациях, имеют в виду совокупность действий людей, связанных с передачей информации и ее обработкой при помощи разнообразных средств и инструментов. Коммуникации в менеджменте выполняют очень важную функцию, которую принято называть связующей. Эта функция проявляется в двух аспектах.

Процесс коммуникации обязательно включает следующие **компоненты**:

➤ *коммуникантов* (участников коммуникации) — *отправителя*, то есть лицо, которое отбирает информацию, создает сообщение и отправляет его, и *получателя* — того, кому адресовано сообщение;

➤ *сообщение* — материально воплощенный текст, который выступает в роли носителя *информации*. Сообщение всегда обладает определенной целью, поскольку отправитель, формируя сообщение, стремится вызвать определенную реакцию получателя или изменение его состояния (прежде всего — в осведомленности о том, что произошло, происходит или может произойти);

➤ *код* — совокупность знаковых средств, которые используются при передаче сообщения. Код обязательно должен быть общим для коммуникантов: если два человека не владеют одним и тем же языком, они не могут вступить в коммуникацию. В качестве кода могут выступать язык, изображения и даже отдельные предметы, используемые в знаковой функции;

➤ *канал* — средство, которое используется для передачи информации;

➤ *шум* — любые помехи, которые препятствуют адекватной передаче информации, то есть приводят к тому, что сообщение понимается получателем неправильно или вообще не может быть понято. К помехам относятся стереотипы, то есть устойчивые мнения по поводу людей и ситуаций, или различия в статусе, с которыми связано предвзятое отношение к собеседнику. Естественно, препятствием для обмена информацией могут служить и технические неполадки в собственном смысле слова (например, плохая работа факса). К ним также относятся различия в понимании символов, обусловленные различиями в образовании, специальности, квалификации, национальными особенностями или плохим владением языком. Наконец, искажение или потеря информации происходит под воздействием физиологических и психологических причин: усталости, слабой памяти, забывчивости, рассеянности партнеров, их лени или, наоборот, импульсивности, не позволяющих сосредоточиться, излишней эмоциональности, нетерпеливости и т. д.

Информация — это сведения и знания о действительности, которые отчуждаются от их носителя в виде сообщений и благодаря которым уменьшается неопределенность. Способность информации снимать неопределенность — одно из наиболее важных ее свойств, от которых зависит ценность информации. Человеческая деятельность нередко зависит от того, знаем ли мы о том, что произошло, произойдет или имеет место в настоящий момент. Неосведомленность о некоторых аспектах положения вещей, значимых с точки зрения стоящих перед человеком или организацией целей, иногда является существенным препятствием, мешающим принимать решения и действовать. Чем больше степень неосведомленности, тем более ценной является информация; чем больше значимость сведений о действительности с точки зрения целей, стоящих перед организацией и человеком, тем более ценной оказывается информация.

Современный менеджер, как показывают исследования, тратит от 50 до 90% рабочего времени на обмен информацией. В современных условиях обладание информацией означает обладание мощнейшим ресурсом, реальной властью. С другой стороны, избыток информации нередко оказывается настолько же существенным, как и ее недостаток, а потому менеджер должен уметь отделить нужную информацию от ненужной.

Значение информации в деятельности человека стало основной причиной того, что информация в современном обществе является объектом купли-продажи. Информационный бизнес начал формироваться в начале 60-х годов прошлого века и уже в 70–80-е годы стал самостоятельной сферой человеческой деятельности. Например, в США к началу 80-х годов занятость в данной сфере бизнеса составила около 60% от совокупной занятости населения. В настоящее время информационный бизнес — крупнейшая сфера экономической деятельности; так, к 2000 году потребление информационных технологий достигло уровня 4 триллионов долларов.

Такая высокая значимость информации в современном мире привела многих ученых к выводу о том, что современное общество вступило на новую стадию своего развития — стадию информационного общества.

При этом к информационному бизнесу следует относить как коммерческие услуги по предоставлению информации (например, продажа информации о состоянии рынка, полученной в результате маркетинговых исследований, небольшим организациям, не способным проводить такие исследования самостоятельно), так и разработки в области информационных технологий — технологий, позволяющих хранить, обра-

батывать и *передавать информацию*. В соответствии с определением, принятым ЮНЕСКО, под информационными технологиями понимают:

- комплекс связанных друг с другом научных, технологических и инженерных дисциплин, изучающих эффективность организации деятельности людей, которые занимаются обработкой и хранением информации;
- технику, используемую при организации взаимодействия между людьми и производственным оборудованием;
- наконец, связанные с этим экономические, социальные и культурные проблемы.

Информация очень важна, поскольку она необходима для принятия решений. В связи с этим информация может характеризоваться с точки зрения ряда качеств.

1. *Полнота*. Информация считается полной, если ее достаточно для того, чтобы принять решение. Это качество, естественно, относительно. И действительно, иногда для принятия решения приходится использовать всю доступную информацию, однако она не может быть полной. Другими словами, информация может быть более или менее полной, и чем более полна информация, тем меньше неопределенность.

2. *Достоверность*. Информация достоверна, если она не искажает реального положения дел. Когда люди намеренно искажают информацию или сообщают о том, чего в действительности не было и нет, утрачивается именно это качество. При этом люди могут не лгать, просто искажая факты.

3. *Актуальность*. Информация актуальна, если она отвечает потребностям, которые имеются в данной ситуации. Со временем информация утрачивает свою актуальность. Происходит это с разной скоростью: чем более общей является информация, тем медленнее она утрачивает актуальность.

4. *Доступность*. Любая информация, необходимая для принятия решений, должна быть доступной. Как правило, доступность реализуется в наличии прямого доступа к носителям, на которых закреплена информация. Например, если какая-то информация постоянно необходима тому или иному работнику или подразделению, целесообразно сделать ее доступной: работник или подразделение не должны зависеть от того, кто предоставляет им эту информацию. Другими словами, в этом случае необходим прямой доступ к информации (базам данных, документам и т. д.).

5. *Языковая ясность*. Любая информация должна формулироваться четко и ясно. Самым ярким проявлением этого качества является то, что информация должна быть выражена на языке, понятном для ее получателя. Это касается и использования национального языка,

и использования определенной разновидности национального языка (специального языка, связанного с определенной областью деятельности, жаргонов). Кроме того, формулировки должны быть достаточно простыми, чтобы получателю не приходилось прилагать слишком большие усилия в процессе восприятия сообщения.

В целом информацию, которая является значимой с точки зрения функционирования организации, принято называть управленческой. **Управленческая информация** — это совокупность сведений о процессах, протекающих внутри фирмы и ее окружении, которые служат основой принятия управленческих решений.

Можно выделить два типа информации с точки зрения ее влияния на процесс производства:

1) *ситуационная информация* — это информация о выполнении определенного этапа работ, необходимая для начала следующего этапа другим подразделением; информация о возникающих проблемах и отклонениях в запланированной деятельности и т. д.;

2) *организационная информация* — информация, определяющая общие правила деятельности: распределение функций, обязанности и т. д.

Кроме того, управленческая информация может быть классифицирована по целому ряду признаков:

а) с точки зрения назначения, управленческая информация бывает *одноцелевой* (если она связана с решением одной проблемы) и *многоцелевой* (если она используется при решении нескольких проблем);

б) с точки зрения степени готовности, информация может быть *первичной* (несистематизированные данные), *промежуточной* (сведения, прошедшие процесс предварительной «очистки» и систематизации) и *конечной* (информация дает возможность принимать обоснованные управленческие решения);

в) с точки зрения полноты, информация бывает *частичной* (если может использоваться только в совокупности с другой информацией) или *комплексной* (если дает всесторонние сведения);

г) с точки зрения степени надежности, информацию можно разделить на *достоверную* (если ее нельзя поставить под сомнение) и *вероятностную* (при невозможности получить надежные сведения в силу особенностей объекта, искажений при передаче, заведомого распространения ложных сведений).

Коммуникация — это сложный процесс, включающий многочисленные действия, которые совершают его участники. Можно выделить следующие **этапы коммуникации**:

1) *формирование сообщения* — определение целей, стоящих перед отправителем, а также значимой с точки зрения этих целей инфор-

мации, то есть информации, которая должна быть передана, чтобы эти цели были достигнуты. На данном этапе рождается замысел сообщения, то есть определяется, какая информация должна быть передана, кому она будет передана, каким образом это будет сделано и т. д. Другими словами, вместе с сообщением формируется и намерение, план действий;

2) *кодирование* — этап, на котором информация облекается в слова или другие знаки, объединяемые в рамках одного текста;

3) *передача сообщения*, для которой используются те или иные каналы коммуникации;

4) *декодирование* — процесс «расшифровки», понимания сообщения и стоящего за ним намерения;

5) *обратная связь* — реакция получателя на переданную ему информацию, которая позволяет отправителю понять, что его сообщение либо было воспринято правильно или неправильно, либо вообще не было воспринято.

Например, нам необходимо подготовить письмо в другую организацию, в котором мы должны сообщить об условиях, на которых мы готовы принять поступившее из нее предложение. Сначала мы должны решить, что именно следует сообщить, о чем не следует писать, поскольку это несущественно, а также какова будет композиция письма. Другими словами, мы *сформируем сообщение*. Затем мы переведем наши мысли в слова и предложения, то есть напишем письмо (это *этап кодирования*).

Когда письмо написано, его нужно отправить. В настоящий момент это возможно несколькими способами: по почте, по факсу, по электронной почте и т. д.; выбор средства зависит от наших предпочтений, временных требований, необходимости соблюдать нормы этикета и т. п. Таким образом, мы осуществляем *передачу сообщения*. Когда адресат получит письмо, он его прочитает, то есть *декодирует информацию*, выраженную при помощи слов («переведет значки на бумаге или экране монитора в мысли»). Наконец, он каким-то образом реагирует на то, что мы ему сообщили, например, высылает гневный ответ, обвиняя нас во всех смертных грехах, в частности, — в желании поживиться за его счет, или просто предлагает свои условия, или соглашается с тем, что ему предложили мы. В любом случае реализуется *обратная связь*: на ее основании мы понимаем, что наше послание было получено и воспринято. При этом нужно иметь в виду, что *отсутствие реакции также является обратной связью, поскольку отсутствие ответа обычно рассматривается как отрицательный ответ*. Для большинства людей это очевидно, когда они не получают ответа на письмо, то есть выступают в качестве отправителя, который ожидает обратной связи;

Виды коммуникаций

при этом они нередко удивляются, когда ответ неожиданно приходит (например, спустя два месяца). Однако обычно забывают о том, что на полученное письмо необходимо ответить — иначе любое дело может погибнуть в период его зарождения.



Виды коммуникаций

Имеется несколько наиболее важных оснований, которые используются при классификации коммуникаций.

1. В менеджменте коммуникации принято делить на внешние и внутренние. **Внешние коммуникации** протекают между организацией и ее средой. К ним можно отнести:

- а) коммуникации с потребителями,
- б) коммуникации с общественностью,
- в) коммуникации с государством и государственными структурами.

Внутренние коммуникации — это коммуникации, которые имеют место в рамках организации: между отдельными работниками, между подразделениями. Как правило, такие коммуникации связаны с координацией деятельности работников или подразделения.

2. Поскольку любая организация иерархически организована, можно выделить следующие виды внутренних коммуникаций: вертикальные, горизонтальные и диагональные коммуникации. **Вертикальные коммуникации** — это общение между руководителем и подчиненным. К ним относятся распоряжения, приказы, рекомендации, которые руководитель дает подчиненному, а также отчеты, сообщения о выполнении задания, то есть все виды сообщений, которые подчиненный передает руководителю. Принято выделять два вида вертикальных коммуникаций: 1) коммуникации между подразделениями, находящимися на разных уровнях организационной иерархии; 2) коммуникации между руководителями и подчиненными. Выделение этих двух видов коммуникаций оправдано тем, что второй вид отличается непосредственным влиянием на деятельность подчиненных и производственный процесс.

Горизонтальные коммуникации — это общение между работниками, которые могут иметь общего руководителя, но не всегда предполагают это условие. Основная задача таких коммуникаций состоит в координировании действий различных субъектов (работников или подразделений) в рамках производственного процесса. Горизонтальные коммуникации играют очень важную роль, поскольку позволяют согла-

совывать действия при контроле за издержками, распределении ресурсов, сбыте продукции, а также помогают устанавливать равноправные отношения между подразделениями.

Диагональными называют коммуникации, связывающие подчиненных и начальников разных отделов, то есть коммуникации, которые сочетают в себе свойства горизонтальных и вертикальных коммуникаций.

3. Внутренние коммуникации могут быть межличностными и организационными. **Межличностные коммуникации** связывают двух (или более) человек. **Организационные коммуникации** предполагают, что в коммуникации вступают две (или более) группы людей, каждая из которых имеет свои собственные интересы. К организационным относят также коммуникации, которые связывают одного человека с группой. Другими словами, к организационным относят такие коммуникации, при которых хотя бы один из участников представлен группой.

Впрочем, необходимо иметь в виду, что в организационных коммуникациях в контакт все равно вступают конкретные люди. По этой причине при противопоставлении между межличностными и организационными коммуникациями необходимо исходить из того, чьи интересы представляют участники общения — свои собственные интересы или интересы организации.

4. Коммуникации можно разделить на формальные и неформальные. **Формальные коммуникации** — это коммуникации, которые связывают отдельные элементы организационной структуры, вытекают из целей, стоящих перед организацией, и устанавливаются при помощи правил, закрепленных в должностных инструкциях и внутренних нормативных документах, которые регламентируют взаимодействие работников или подразделений.

Неформальные коммуникации в целом не связаны с иерархией организации, они связывают людей, которые объединены в рамках одной неформальной группы. Они возникают в любой организации, но обычно не имеют отношения к ее непосредственным потребностям. Неформальные коммуникации в основном функционируют как канал распространения слухов. Неформальные коммуникации могут быть важным источником информации для руководителя. Поскольку для них характерно более быстрое распространение информации, чем в формальных коммуникациях, они нередко могут быть источником информации, важной с точки зрения быстрого принятия решений.

В то же время неформальным коммуникациям нельзя доверять, любая информация, распространяемая таким образом, нередко не обладает необходимыми качествами: она может быть недостоверной (эффект «испорченного телефона»), субъективной и оценочной (поскольку в виде

слухов распространяется только субъективно значимая информация), неполной (нередко эта информация оформляется при помощи выражений «поговаривают», «вроде бы» и т. п.). К тому же слухи нередко возникают в ситуации, когда не хватает достоверной, документально или иначе подтвержденной информации. По этой причине любую информацию, распространяемую таким образом, следует тщательно проверять. Однако не стоит при этом забывать, что такая информация может быть важным сигналом.

5. С точки зрения средств общения, коммуникацию подразделяют на **вербальную** (словесную, которая реализуется в виде письменной и устной речи) и **невербальную** (к ней относят мимику, жесты, а также разнообразные изображения, например, графики, диаграммы и гистограммы).

6. Целесообразно также различать типы коммуникации в зависимости от того, какие потребности стоят перед ее участниками.

1) Коммуникация может возникать в том случае, если ее инициатору необходима информация.

2) Коммуникация может возникать в том случае, если ее инициатору необходимо передать информацию, требующуюся другому человеку, организации или ее подразделению.

3) Коммуникация может обслуживать эмоциональные потребности участников общения (например, если им необходимо выговориться или рассказать о событии, вызвавшем сильную эмоциональную реакцию).

4) Коммуникация может быть направлена на согласование действий, на организацию совместной деятельности. В этом случае она выполняет функцию координации.



Деловое общение



Поскольку руководителю приходится много общаться с самыми разными людьми, он должен быть знаком с основными типами собеседников. Это необходимо, так как тип собеседника во многом определяет и то, что он скажет, и то, как нужно вести себя по отношению к нему, чтобы получить необходимое.

Исследователи обобщили способы, при помощи которых люди общаются, и пришли к понятию коммуникативного стиля. **Коммуникативный стиль** — это способ, при помощи которого человек строит взаимодействие с другими. Каждый человек склонен использовать ка-

кой-то один стиль общения; иногда человек использует в различных ситуациях два или более коммуникативных стилей.

В качестве основы для типологии коммуникативных стилей можно взять два признака: 1) адекватность, естественность обратной связи, то есть внимание к реакции собеседника на сообщение, и 2) открытость по отношению к партнеру по коммуникации, то есть способность и желание открыто выражать свои мысли и чувства. Очевидно, что далеко не каждый человек дает адекватную обратную связь и открыт по отношению к партнеру. Это означает, что или один, или оба указанных признака могут не реализовываться (или, выражаясь иначе, «реализовываться со знаком минус»). Следовательно, можно выделить четыре коммуникативных стиля; схематично это можно представить в виде таблицы.

Четыре основных коммуникативных стиля

	Открытое поведение по отношению к партнеру	Нежелание раскрываться перед партнером
Обратная связь адекватна	«Самореализация»	«Самозащита»
Обратная связь неадекватна	«Самораскрытие»	«Уход в себя»

Необходимо иметь в виду, что коммуникативный стиль может одновременно рассматриваться и как характеристика стиля общения, свойственного конкретному человеку, и как особая тактика, которая применяется в зависимости от ситуации. Не существует определенного коммуникативного стиля, который был бы оптимальным в любой ситуации. Гораздо важнее уметь избирать правильный стиль в соответствии с ситуацией. И если в данном случае можно говорить о совершенстве, то оно заключается в одинаково эффективном владении всеми стилями. Описывая коммуникативные стили как характерные черты поведения людей, можно увидеть, что в одних случаях они выглядят блестяще, а в других — нелепо или смешно. А это означает, что в некоторых ситуациях тот или иной коммуникативный стиль уместен, тогда как в других — нет.

1. «Самореализация» — это коммуникативный стиль, предполагающий как адекватность обратной связи, так и открытость перед партнером по коммуникации. В большинстве ситуаций это самый лучший стиль поведения, поскольку, во-первых, он помогает установить доверительные

отношения между коммуникантами, а во-вторых, делает коммуникацию эффективной благодаря тому, что человек способен увидеть, что его не понимают или понимают неправильно, и изменить свое поведение.

Впрочем, необходимо иметь в виду, что любое умение полезно в одних ситуациях и вредно в других. По этой причине

2. *«Самораскрытие»* — коммуникативный стиль, который основан на полной открытости, но в то же время связан с неумением адекватно использовать обратную связь. Люди, которым свойствен такой стиль, создают впечатление увлекающихся: они могут быть очень эффективными ораторами, поскольку умеют эмоционально говорить, однако не способны увидеть, что аудитория их не слушает или не слышит. Общаться с такими людьми достаточно сложно, хотя — подчеркнем еще раз — их коммуникативный стиль может быть очень полезным. Иногда случается, что люди, для которых характерен данный стиль, наоборот, чрезмерно реагируют на обратную связь, воспринимая непонимание собеседника как доказательство собственной неспособности говорить ясно или доказательство полнейшей глупости партнера.

3. *«Самозащита»* — третий коммуникативный стиль, который характеризуется высокой адекватностью обратной связи, сочетающейся с нежеланием раскрывать себя. Ярким примером этого коммуникативного стиля может быть психолог, который внимательно выслушивает других людей, дает им советы, но никогда не говорит о себе. Конечно, реально психологи далеко не всегда являются людьми, склонными к такому стилю: к подобному поведению их обязывает профессия (кстати, умение слушать другого — это очень важное умение, которое достаточно трудно приобрести, а потому психологов можно считать людьми, хорошо овладевшими искусством коммуникации). Однако если вы столкнетесь с человеком, который, не будучи психологом, ведет себя так, как если бы вы пришли к нему на прием, чтобы поделиться своими проблемами, можете быть уверены: этот человек использует коммуникативный стиль «Самозащита».

4. *«Уход всебя»* — последний коммуникативный стиль, характеризующийся как закрытостью, так и отсутствием адекватного использования обратной связи. Такой человек не пускает других людей в свой внутренний мир и не считает нужным говорить о своем отношении к какому-то вопросу даже тогда, когда это необходимо и совершенно обоснованно. Точно так же эти люди поступают и со своими мыслями. Обычно этот стиль характерен для «интровертов» — людей, отдающих предпочтение своей внутренней жизни и не проявляющих особого интереса к жизни окружающих их людей.



Деловое совещание



Деловое совещание — это инструмент коллективного принятия решения или координации действий сотрудников. Оно обычно проводится в том случае, если по каким-то причинам одно лицо не может принять решение самостоятельно. К таким причинам может относиться и недостаток компетенции, и формальная необходимость, обусловленная особенностями внутренней структуры организации, то, что решение затрагивает интересы многих сотрудников.

Подготовка к совещанию предполагает определение того, кто будет принимать в нем участие, когда и где произойдет совещание, почему оно необходимо и что должно быть достигнуто в результате совещания. В процессе обдумывания этих вопросов следует стремиться к созданию всех условий, необходимых для того, чтобы совещание было максимально продуктивным.

Следует обдумать и вопрос о том, где будет проводиться совещание. В самом общем случае помещение для совещания должно быть достаточно тихим и обеспечивать все возможности для нормальной работы. Участники совещания должны располагаться так, чтобы они могли видеть друг друга. Проведение совещания «лоб в лоб», когда докладчик находится непосредственно перед остальными участниками, которые не могут видеть друг друга, нежелательно. Нежелательно также, чтобы в процессе совещания участники меняли свое положение: это дополнительный фактор, способствующий тому, что люди отвлекаются от работы.

Следующий шаг в подготовке совещания — это разработка повестки дня. Иногда случается, что на совещании будет затронута только одна тема, однако чаще бывает, что в процессе совещания должно быть обсуждено несколько вопросов. При формировании повестки необходимо исходить из следующих рекомендаций:

1) продолжительность совещания не должна превышать 1–1,5 часа: слишком короткое совещание не дает возможности сосредоточиться, слишком длительное, наоборот, утомляет. Поэтому на обсуждение одного вопроса должно отводиться не слишком много времени. Если же на совещании планируется обсудить несколько вопросов, его продолжительность может быть увеличена. Следует помнить и о том, что внимание должно периодически переключаться с одной темы на другую, чтобы обеспечить наибольшую эффективность работы;

2) обсуждение наиболее важных вопросов должно приходиться примерно на середину совещания. Это обусловлено тем, что активность

Деловое совещание

групповой работы сначала возрастает, а затем уменьшается. Такая структура повестки дня позволит обеспечить наибольшую эффективность в решении самых важных вопросов;

3) следует хорошо продумать формулировку тем для обсуждения. Они должны быть сформулированы ясно и точно, таким образом, чтобы у участников будущего совещания не возникало вопросов относительно того, о чем будет идти речь.

При подготовке и проведении совещания можно использовать следующий формуляр.

«План обсуждения»

Тема _____

Дата _____

Время _____ Место проведения _____

Документы для обсуждения _____

Участники _____

Пункты повестки дня	Решения, результаты, мероприятия	Памятка для выполнения

Такой формуляр можно сделать в компьютере и заполнять для каждого нового совещания. Каждый участник совещания должен получить этот формуляр заблаговременно, для того, чтобы у него было время обдумать вопросы и сформулировать свое мнение по ним. Наличие такой бумаги, розданной всем участникам совещания, поможет лучше организовать работу и не отклоняться от действительно важных и актуальных тем.

Если это необходимо, следует позаботиться об оборудовании, которое может понадобиться для проведения совещания (например, о видеопроекторе). Естественно, необходимо подготовить бумагу, канцелярские принадлежности, воду и т. д.

Когда место и время совещания, а также обсуждаемые вопросы обдуманы, необходимо оповестить всех его участников. Сделать это следует заблаговременно. Во-первых, это необходимо для того, чтобы дать возможность участникам совещания обдумать вопросы, выработать свою позицию и аргументацию. Во-вторых, заблаговременное опо-

Деловое совещание

вещение позволит участникам совещания лучше спланировать свой рабочий день, поскольку они получат возможность перенести важные дела на другое время или сообщить о том, что не могут принять участие в совещании.

Целесообразно заранее назначить человека, который будет вести протокол. Необходимость решения для записи в протоколе нередко является дополнительным фактором, побуждающим более четко формулировать мнение, которое было выработано в процессе совещания.

Проведение совещания также требует соблюдения целого ряда рекомендаций. Обычно совещание состоит из трех частей: начала, основной части и заключения. В самом начале лицо, создавшее совещание, должно сделать все необходимые вводные замечания, сообщить о временных пределах совещания, напомнить основные цели, а также темы, которые будут обсуждаться, представить, если это необходимо, участников совещания друг другу и т. д.

На протяжении основной части ведущий совещание сотрудник должен периодически возвращать участников к теме обсуждения, если они по каким-то причинам отклонились от нее, и напоминать о временных ограничениях. Последнее бывает особенно важным, поскольку нередко участники совещания увлекаются темой, которая слишком их волнует, и начинают говорить о деталях, которые не так существенны. Имеет смысл также приостанавливать участников, склонных говорить слишком много, и вежливо предлагать слово тем участникам, которые почему-то молчат.

По мере того, как повестка дня обсуждается, ведущий совещания должен обобщать решения, которые были приняты. Это часто помогает закрыть тему и не возвращаться к ней случайно при обсуждении последующих тем.

Заключительная часть собрания — это подведение окончательных итогов. Не забудьте подчеркнуть, кому и в какие сроки следует выполнить.

Кроме того, необходимо приложить усилия для того, чтобы собрание закончилось вовремя. Затягивать собрание нет смысла. Наверняка найдутся сотрудники, которые будут этим недовольны: либо из-за того, что они теряют время перерыва или вынуждены сидеть на работе, когда рабочее время уже закончилось, либо из-за того, что у них есть другие неотложные дела. Обычно на обсуждение вопросов заранее выделяется достаточно времени, а потому и выход за обозначенные пределы является промахом, возмущение по поводу которого можно считать вполне обоснованным.



Переговоры — это процесс, направленный на нахождение компромисса или общего решения, в котором участвует как минимум две стороны.

Значимость переговоров для деятельности современной организации огромна. В советское время переговоры между представителями предприятий также имели место. Однако в настоящий период, когда Россия переживает становление рыночной экономики, значение переговоров возросло многократно. Раньше предприятия редко могли решать, какого поставщика или клиента выбрать. Сейчас от того, насколько удачно будет подобран деловой партнер, во многом зависит успех бизнеса. Является ли этот партнер ответственным, насколько хороши условия, на которых с ним заключен договор, — эти и подобные моменты определяют, придется ли руководителю организации иметь дополнительные головные боли или же сотрудничество будет взаимовыгодным и приятным.

С переговорами мы имеем дело едва ли не с рождения. Договариваясь о чем-то с родными или знакомыми, мы нередко, сами того не осознавая, вступаем в переговоры. Когда мать велит ребенку сходить за хлебом, ребенок вправе требовать что-то взамен, и если его требование не будет удовлетворено, он может не исполнить желания матери. Эта ситуация представляет собой переговоры в чистом виде, поскольку здесь есть две стороны и требования, которые они могут как удовлетворять, так и не удовлетворять, причем определенное поведение одной стороны автоматически влечет определение поведения другой стороны.

Следовательно, все мы прирожденные переговорщики. Однако это не означает, что можно смело «бросаться в бой». Дополнительные знания еще никому не повредили, поскольку они, как правило, отражают опыт. К сожалению, наши естественные умения далеко не всегда эффективны и далеко не всегда уместны. Ребенок в ответ на угрозы матери может закатить истерику. Но может ли так поступить руководитель предприятия в ответ на требования противоположной стороны?

Переговоры, как правило, представляют собой двусторонний процесс. Это не означает, что в нем принимают участие только два человека. Стороны могут быть представлены более или менее большими группами. Реже в переговорах участвует три или более стороны. Впрочем, всегда лучше проводить двусторонние переговоры, поскольку в ситу-

ции, когда сторон больше двух, количество «точек несоприкосновения», то есть моментов несогласия, возрастает многократно. Иногда целесообразно провести предварительные переговоры с теми, с кем вы определенно можете без труда договориться, чтобы затем выйти на переговоры с остальными сторонами, но уже с общей позицией.

С тем, что переговоры представляют двусторонний процесс, и связана их сущность. К переговорам приступают только те стороны, которые полагают, что могут быть полезными друг для друга, но имеют различные позиции по каким-то вопросам.

Переговоры представляют собой спонтанный, непредсказуемый и одновременно хорошо подготовленный процесс. Дело в том, что хороший переговорщик всегда тщательно готовится к переговорам, обдумывая предложение и то, как оно будет подано (какие аргументы будут использоваться, что будет сказано сначала, что потом и т. д.). И в то же время переговоры — это процесс, который контролировать нельзя. И действительно, вряд ли кто-то может точно сказать, что с ним произойдет в ближайшем будущем. Наша способность прогнозирования имеет только ограниченную силу. При этом очевидно, что любые межличностные взаимодействия еще более неопределенны, чем наше взаимодействие с неживой природой, поскольку люди могут хитрить, обманывать, блефовать. А следовательно, в процессе переговоров всегда приходится учитывать актуальную ситуацию, любые неожиданные повороты и предложения.

Можно сформулировать несколько основных принципов ведения переговоров.

1. К проблеме необходимо подходить конструктивно.

Участник переговоров должен всегда иметь в виду, что в подавляющем большинстве случаев людям все-таки удается договориться, а если и не удастся, то они все равно расстанутся без конфликтов и обид и могут возобновить переговоры спустя какое-то время. Необходимо верить в то, что решение, которое устроит обе стороны, может быть найдено, для этого просто надо хорошо подумать и взвесить все «за» и «против». Всегда возможно также и «достучаться» до другой стороны: редко встречаются люди, которые совершенно не готовы принять предложение (если такие люди и есть, они никогда не доводят дело до переговоров).

Конструктивный подход к проблеме никогда не связан с мягкотелостью. Конструктивным является только тот, кто одновременно тверд и гибок, кто способен видеть свои интересы и одновременно четко осознавать интересы другого.

2. Не следует пренебрегать подготовкой к переговорам.

Тщательно продумайте, какие аргументы в пользу своего предложения вы можете выдвинуть. Аргументом называют какое-то утверждение, при помощи которого обосновывается истинность, правильность или выгодность другого суждения.

Может так случиться, что вам не удастся предсказать возникновение ситуации, которая реально возникнет в процессе переговоров. Другими словами, противоположная сторона сделает что-то, чего вы не могли ожидать, а следовательно, не могли и готовиться к этому. Тем не менее, и здесь могут пригодиться заранее созданные заготовки. Просто их нужно будет использовать в совершенно другом контексте.

3. Приступайте к переговорам с чувством уверенности в себе.

Уверенность в себе заставляет других думать, что вы четко знаете, чего хотите. Это создает хорошее впечатление.

Кроме того, внутренняя неуверенность непременно скажется и на результате переговоров. Если вы видите в человеке врага, он никогда не станет вашим партнером, — а ведь именно к этому вы стремитесь, садясь за стол переговоров. Люди бессознательно схватывают, с кем они имеют дело, и бессознательно ведут себя соответствующим образом.

4. Хороший переговорщик должен знать основы тактики.

Знание тактических приемов и уловок, используемых в переговорах, необходимо не только для того, чтобы эффективно их применять. Поскольку большинство приемов рассчитаны на оказание давления, знание о них поможет им противостоять.

5. Хороший переговорщик всегда умеет быстро реагировать.

Как бы хорошо вы ни были подготовлены к переговорам, вы все равно не можете предусмотреть всего. А потому необходимо учиться очень быстро находить решения, которые будут вести вас к намеченной цели.

В процессе освоения методов ведения переговоров следует учесть, что развитию механизма быстрого реагирования чаще всего мешают стереотипы мышления (организационные, поведения, мышления), культурные нормы и традиции.

6. Нельзя пренебрегать деталями.

Как только достигнуто хотя бы предварительное согласие, сразу же необходимо поставить вопрос о деталях, то есть разного рода тонкостях, которые необходимо уточнить. Дело в том, что нередко стороны, согласные в каком-то вопросе, быстро теряют взаимопонимание из-за того, что они совершенно не согласны в деталях. Как противоположной стороне видится реализация соглашения? Что ее беспо-

коит больше всего? Можно ли рассчитывать, что это будет сделано так, а не иначе? Что делать, если произойдет что-то неординарное, «форс-мажор»? Эти и подобные вопросы необходимо ставить.

Человек, приступающий к переговорам, должен обладать рядом умений.

1. Он должен уметь слушать. Умение слушать — это половина успеха в любом общении. Если человек понимает, что его внимательно слушают, он будет более положительно относиться к собеседнику и ответит ему взаимностью.
2. Он должен уметь творчески задавать вопросы. Хорошо поставленный вопрос помогает человеку иначе взглянуть на ситуацию и изменить свою позицию.
3. Он должен уметь мыслить перспективно, то есть с учетом возможностей и последствий, которые возникнут в будущем.

Для успешного проведения переговоров необходим ряд качеств: целеустремленность, твердость, терпение.

Целеустремленность. Она должна заключаться не в проявлении принципиальности и твердолобости. Целеустремленность в хорошем смысле этого слова представляет собой находчивость и последовательность в отстаивании своих интересов, несмотря на все изменения в обстановке. Целеустремленный человек хорошо знает, что он хочет, и готов прилагать усилия для того, чтобы достичь этого.

Твердость — это умение защищать свои интересы при общении с людьми, которые слишком напористы или не хотят отклоняться от полученных указаний. Твердый человек, зная, чего он хочет, готов не отступать от своих собственных интересов.

Целеустремленность и твердость никогда не должны становиться препятствием для прихода к компромиссу — на первый взгляд, половинчатому решению, которое отличается от исходных предложений обеих сторон и устраивает их примерно в одинаковой степени. Человек, умеющий вести переговоры, иногда намеренно строит свою позицию так, чтобы затем прийти к компромиссу, который оказывается не уступкой, а именно тем, к чему он стремится. Такой маневр очень выгоден, поскольку позволяет противоположной стороне почувствовать свою силу и значимость, создает хорошее впечатление о человеке, который его использует, и создает иллюзию уступки, что делает для противоположной стороны более психологически легким согласиться на предложение.

С другой стороны, целеустремленность и твердость должны помогать человеку, ведущему переговоры, видеть ту черту, за которую он не может переступить. Если переговорщик достаточно целеустремлен и

Деловые переговоры

тверд, можно быть уверенным, что он придет к хорошему компромиссу и никогда не пойдет на компромисс, который для него невыгоден.

Терпение — еще одно качество, необходимое человеку, ведущему переговоры. Иногда стороны длительное время не могут договориться. В такой ситуации бывает уместным, не сдавая своей позиции, спокойно повторять ее и ожидать того момента, когда противоположная сторона изменит свое мнение. Резкое прерывание переговоров, диктуемое сильными чувствами, вряд ли можно считать полезным и правильным. Терпение необходимо и при отстаивании своей позиции. Оно помогает не объявлять собеседника глупцом, еще раз выслушать его и еще раз объяснить свое предложение, возможно, другими словами. Это также помогает лучше понять и свою позицию, и позицию противоположной стороны. Нередко именно терпение помогает прийти к компромиссу, который по-настоящему будет устраивать обе стороны.

В процессе переговоров можно выделить этапы:

- 1) подготовка к переговорам;
- 2) формулировка предложения;
- 3) торг;
- 4) заключение сделки.

Подготовка к переговорам. Как ни странно, переговоры начинаются не с того момента, когда стороны садятся за стол. Они начинаются гораздо раньше, в тот момент, когда начинается обдумывание будущей сделки.

При подготовке к переговорам целесообразно задать себе ряд вопросов, касающихся как своей стороны, так и противоположной стороны:

- а) вопросы о желательном: «Что мне (им) нужно?»;
- б) вопросы о нежелательном: «Что мне (им) не нужно? Чего я хотел бы (они хотели бы) избежать?»;
- в) вопросы о пределе желаний: «Что мне (им) нужно больше всего? Что было бы для меня (для них) самым лучшим предложением?»;
- г) вопросы о положении: «Что я представляю (они представляют) из себя сейчас? Что будет со мной (с ними) завтра?»;
- д) вопрос о возможностях: «Что действительно я могу (они могут) сейчас? В чем моя (их) сила?».

Задав эти вопросы, легче понять, к чему будет стремиться каждая из сторон, какие аргументы могут быть предложены, что на них можно ответить и какие варианты будут для каждой из сторон по-настоящему приемлемы.

Не стоит сосредотачивать все внимание только на том, что будет требовать и как будет себя вести противоположная сторона. Не менее,

если не более, важно, чтобы вы хорошо знали собственную позицию. От этого во многом зависит ваша «мобильность» в процессе переговоров. Хорошо зная, что для вас важно, а что непринципиально, легко принять быстрое решение и дать удачный ответ.

Начало переговоров: формулировка предложения и позиции. Собственно переговоры начинаются с изложения сути вопроса, а также того, как переговорщику видятся пути его решения. Вопрос должен быть изложен максимально грамотно, понятно и четко, поскольку от этого зависит исход переговоров. Кроме того, от того, насколько успешным будет этот этап переговоров, зависит впечатление противоположной стороны, ее убежденность в том, что с вами можно (или нельзя) разговаривать. Можно даже сказать, что на этом этапе во многом определяется, будут ли переговоры успешными.

Приступая к переговорам, следует настроить себя таким образом, как будто вы имеете дело не с врагом, у которого хотите что-то «отбить», а с партнером и даже хорошим знакомым, с которым вы взаимовыгодно сотрудничаете. Конечно, это нужно делать только в том случае, если вы действительно заинтересованы в сотрудничестве. Если же переговоры были начаты только из-за того, что нельзя было отказать сразу, в таком настрое нет нужды.

На данном этапе целесообразно придерживаться следующих принципов.

1. Необходимо излагать свою точку зрения уверенно. Даже если у вас нет уверенности, уверенный вид, скорее всего, заставит противоположную сторону думать, что вы четко знаете, что хотите, и не станете уступать. Кроме того, как показали исследования психологов, значительная часть представлений о человеке создается именно при первых контактах. Следовательно, то, как вы будете себя вести, определит то, как вас будут видеть.

Здесь также будут полезными следующие данные. Как показали исследования, впечатление от человека формируется на основании того, как он выглядит, что слышит другой человек и каков смысл его слов. При этом соотношение между этими факторами следующее:

То, что видно (одежда, внешний вид, возраст, пол, мимика, осанка)	55%
То, что слышно (тон голоса, интонация, тембр, дикция)	38%
Содержание слов	7%

Очевидно, что на первых этапах гораздо важнее не то, что вы говорите, а то, как вы говорите.

2. Уже на этом этапе следует проявлять настойчивость. Покажите, что вы заинтересованы в нахождении общего языка и взаимопонимания, что вы готовы искать решение, которое устроит как вашу, так и противоположную сторону, и что вас с этого пути не может сбить ничего. Это тоже часть впечатления, которое должно создаться у противоположной стороны.

3. Необходимо показать, что вы стремитесь к взаимопониманию. Это следует делать как явно, так и неявно.

Явно это достигается при помощи выражений, которые указывают на ваше желание быть понятым. Старайтесь говорить четко, ясно, логично и последовательно. Внимательно следите за реакциями собеседника, в случае необходимости спрашивайте, понимает ли он, не вызвало ли это у него несогласия и т. д.

На бессознательном уровне взаимопонимание имеет место тогда, когда собеседники ведут себя одинаково. Например, о взаимопонимании свидетельствует то, что оба собеседника говорят тихо (или, наоборот, громко), медленно (или быстро), что оба собеседника внимательно смотрят друг на друга (или, наоборот, не смотрят), что оба непроизвольно вертят что-то в руках и т. д. Именно на этом основана техника подстройки. Чтобы применить эту технику, необходимо незаметно скопировать поведение партнера. Эту технику, впрочем, следует применять очень осторожно, особенно если у вас нет опыта, потому что это может быть воспринято как передразнивание. Для начала достаточно просто скопировать только тон или только позу, или только темп речи.

Возможно, это и не заставит вашего собеседника подчиниться вашей воле, однако это поможет вам подстроиться к собеседнику, уловить его эмоции и лучше понять, что он чувствует.

Торг. Торг — не менее важная составляющая процесса переговоров. Фактически, это главная часть, поскольку люди всегда начинают переговоры для того, чтобы в результате каких-то уступок прийти к общему решению, которое будут разделять обе стороны. Следовательно, торг — это процесс «притирки», когда переговорщики показывают, от чего они могли бы отказаться, выясняют, от чего могла бы отказаться другая сторона, и решают, можно ли прийти к согласию.

Здесь поможет умение подавать и считывать сигналы согласия и несогласия, о возможности уступить или изменить позицию (следует иметь в виду, что эти сигналы не всегда подаются сознательно, они могут исходить от собеседника и непроизвольно). Это умение не развивается само собой и приходит только с опытом. Однако уже одно знание о нем помогает сразу же настроиться на нужный лад, пытаться увидеть то, что действительно является самым важным.

В процессе торга необходимо следовать четырем принципам:

- можно отказываться только от того, что не имеет большого значения;
- необходимо стараться идти на равноценный обмен;
- следует отдавать только то, что можешь отдать;
- нельзя ничего не отдавать, не получив чего-либо взамен.

Эти принципы помогают сохранить свои позиции.

Высказывая свою позицию, следует говорить не только о том, что вы хотите, но и о том, как вы повели бы себя, если бы противоположная сторона что-то сделала (например, что-то предложила или отказалась бы от чего-то). Это поможет партнерам лучше понять вас и вашу позицию.

Заключение сделки. В тот момент, когда стороны близки к сделке, нередко возникают дополнительные требования. Именно это имело в виду, когда было сказано о внимании к деталям. Чтобы не сорвать сделку, такие вопросы лучше решать сразу, объединив требования в один пакет. Уступая этим требованиям, вы можете требовать уступки по пунктам, которые важны для вас.

Такое «пакетное» решение целого ряда вопросов только усиливает впечатление об успешно заключенной сделке и о ее сугубо деловом характере. Кроме того, это создает атмосферу открытости и доверия.

В процессе переговоров нередко используют некоторые тактические приемы, помогающие стороне добиться своего, не соблюдая принципов торга, о которых говорилось выше. Например, сторона желает получить уступку, но не желает идти на ответную уступку. Именно в таком случае она может использовать один из следующих приемов. Некоторые из них являются вполне допустимыми, другие — неприемлемыми или нежелательными. Однако любой человек, вступающий в переговорный процесс, должен о них знать.

1. Отсрочка. Требуя отсрочки решения, то есть перерыва в переговорах, вы приобретаете дополнительное время для консультаций и обдумывания. Ряд намерений противоположной стороны или ее позиция в целом вам уже известны. Теперь же вы можете спокойно все взвесить и решить, как вести себя дальше.

Используя этот прием, необходимо точно обговорить, когда работа будет продолжена. Это необходимо по двум причинам. Во-первых, это позволяет сохранить деловой настрой и способствует созданию впечатления о вас как о спокойном человеке, склонном принимать рассудительные, взвешенные решения. Во-вторых, если новой даты для переговоров не назначить, это может быть воспринято как отказ, отклонение

предложения в ненавязчивой форме, как нежелание продолжать переговоры. Естественно, в этом случае все усилия окажутся потраченными впустую.

2. Запугивание через косвенные источники. Это прием, от использования которого следует воздержаться, поскольку иначе, чем «грязным», его назвать нельзя. Однако о нем необходимо знать, поскольку иногда его используют. Он состоит в том, что одна сторона пытается запугать противоположную сторону при помощи распространения слухов или использования средств массовой информации. Если люди используют такие приемы, уместно задуматься о том, стоит ли иметь с ними дело. Однако если это все же необходимо, лучше сделать вид, что вы ничего не знаете и придерживаться рекомендаций, данных выше.

3. Блеф. Еще один прием, который также нельзя назвать честным (впрочем, он более приемлем). Сущность его состоит в том, что одна из сторон категорически заявляет, что переговоры продолжать не имеет смысла. Если противоположная сторона стремится к заключению сделки, это будет иметь эффект, так как она проявит желание пойти на дополнительные уступки. Другой вариант: одна из сторон заявляет, что получила все, что ей необходимо, хотя на самом деле это не так. Фактически, этот прием можно использовать в том случае, если вы получили почти все, однако вам необходимо добиться еще кое-чего.

Единственное средство удачно обойти этот прием — обдумать, что вы теряете, отказываясь от сделки. Если она действительно важна, скорее всего, необходимо пойти на уступки либо также категорически заявить о своем несогласии. Несмотря на непредсказуемость результатов такого действия, оно иногда имеет эффект. Однако надо быть уверенным, что в действительности противоположная сторона заинтересована в удачном исходе переговоров не меньше, чем вы.

4. Создание неудобства. Этот прием используют для того, чтобы вынудить человека отказаться от детального обсуждения вопроса. Например, вас могут посадить напротив окна таким образом, что глаза вам будет слепить яркое солнце. В такой ситуации не следует теряться, нужно просто сменить место (или как-то иначе избавить себя от того, что создает неудобство).

5. «Уровень полномочий». Нередко одна из сторон может заявить, что она не уполномочена принимать решение о сделке. Такой прием имеет большое действие, поскольку основан на психологии. У человека, которому сказали, что он имел дело не с теми, кто действительно принимает решения, автоматически создается впечатление мощной организации, в которой на важные переговоры отправляются не самые важные лица. А следовательно, он может начать воспринимать

Деловые переговоры

себя как занимающего более низкое положение. Однако эта уловка обычно используется в том случае, если позиция противоположной стороны оказывается неудобной. Кроме того, ее иногда используют для того, чтобы получше узнать желания и возможности другой стороны.

6. Угроза. Это, пожалуй, наиболее часто используемый, хотя и не самый эффективный прием.

Угрозам далеко не всегда можно верить, потому что

- угроза может вызвать ответную угрозу, и тот, кто угрожает, не может не понимать этого;
- эффективность угрозы в немалой степени зависит от того, насколько реально приведение ее в действие и насколько большие неприятности она способна доставить тому, кому угрожают;
- угроза требует определенных издержек от человека, от которого она исходит, и может быть связана с определенными опасностями (например, с уголовным преследованием); следовательно, если эти издержки велики, как и возможность опасностей, то вероятность приведения угрозы в исполнение не так велика.

Если вы столкнулись с угрозой, необходимо иметь в виду, что обычно люди угрожают только тогда, когда не могут получить другими средствами необходимое. Использование угроз — это знак того, что противоположная сторона очень заинтересована в сделке. Чтобы выйти из этой ситуации, необходимо сохранять конструктивный подход к проблеме и дать другой стороне понять, что их цели могут быть достигнуты без угроз. Для этого можно предложить компромисс, который вам кажется разумным с учетом вашей позиции и позиции противоположной стороны.

ЧЕЛОВЕК В ОРГАНИЗАЦИИ



Лидерство и его роль в управлении организацией



Лидерство — это способность человека оказывать влияние на людей и тем самым направлять их действия в необходимое для организации русло. Лидерство — это явление, характерное в первую очередь для неформальных групп. Нередко случается, что лидером становится человек, который занимает в организации далеко не первое

место. При этом его «выдвигают» другие люди, сам он может не прикладывая для этого никаких усилий. Лидера не назначают, лидером можно только стать, завоевав доверие и уважение сотрудников.

Лидерство — очень сложная ноша. Обычно члены формальной или неформальной группы скрыто требуют от лидера соответствия тем идеальным чертам, которые они ему приписывают. По этой причине малейшее несоответствие этим идеалам может стать причиной утраты лидерских позиций.

М.Х. Мескон в книге «Основы менеджмента» выделил ряд факторов, которые помогают стать лидером: должностное положение, профессиональная компетентность, возраст, свобода передвижения по рабочей зоне, расположение рабочего места и отзывчивость. Впрочем, нельзя утверждать, что наличие этих факторов автоматически делает человека лидером: иногда лидерами становятся даже в том случае, если условия этому не благоприятствуют.

Лидер выполняет как в формальных, так и в неформальных группах очень важные функции. Именно от него зависит, насколько эффективно действует группа, способна ли она достигать целей, которые перед ней стоят.

Лидерство может быть как полезным, так и вредным для организации явлением. Полезным оно оказывается тогда, когда лидеру удается вести других людей к целям, выгодным для организации (даже если эти цели не были сформулированы как цели организации «официально»). Вредным же лидерство становится в тех случаях, когда из-за лидера люди начинают двигаться в каком-то другом направлении. Например, многие работники могут быть недовольны условиями труда, но будут держать свое недовольство при себе. Лишь лидер в этой ситуации может четко сформулировать потребности работников и повести их за собой в борьбе за улучшение условий труда. С точки зрения организации, это может оказаться негативным явлением, поскольку цели организации, к сожалению, не всегда включают заботу о работниках (хотя бесспорно и то, что любая организация должна отдавать себе отчет в том, что удовлетворенность работников — это важное условие ее эффективного функционирования).

Приведенный пример спорен, так как требования работников об улучшении условий труда не всегда противоречат целям организации. Однако иногда руководство организации думает лишь о том, насколько эффективно функционирование организации, с точки зрения прибыли, не задумываясь о том, что чем лучше условия работы, тем более высоким может быть качество работы сотрудников.



Авторитет менеджера



Деятельность организации в большой мере зависит от способа действия тех людей, которые руководят этой организацией и в силу своего служебного положения играют или должны играть роль авторитета. Основа авторитета может быть разной: менеджера могут уважать, потому что он умен, решителен, умеет принимать решения и т. д. Но главная черта менеджера, который пользуется авторитетом, заключается в его способности управлять действиями других.

Авторитет — это в конечном счете социальная роль, а с любой социальной ролью связаны некоторые ожидания окружающих. Так, от носителя авторитета ожидают, что благодаря большим знаниям и высокому интеллекту он будет в состоянии указать другим, что и как они должны делать, причем правильность его советов будет подтверждена на практике.

Не стоит забывать, что авторитет в значительной степени зависит от психологического состояния личности, которую считают авторитетной. Другими словами, неуверенный в себе человек вряд ли когда-нибудь сможет стать авторитетом для подчиненных. Однако и ничем обоснованная самоуверенность не придаст человеку авторитета в глазах окружающих. Соответствующее психологическое состояние всегда складывается из осознания своих возможностей и компетентности, которые подтверждаются реальными фактами, из понимания того, что ждут от него окружающие, понимания своих прав и привилегий, а также значимости собственной деятельности.

Значительная часть людей, являющихся лидерами в коллективе, напрямую связывает свой авторитет с чувством собственной ценности. Поэтому часто случается, что увеличение авторитета воспринимается ими как личная победа, тогда как его потеря становится личной трагедией. Это во многом верно. Любой руководитель должен обладать авторитетом, а если он им не обладает, он, скорее всего, является плохим руководителем. Однако стоит помнить, что даже авторитетный человек может ошибаться, а следовательно, падение авторитета в глазах подчиненных далеко не всегда стоит воспринимать как личную катастрофу.



Власть



Власть и лидерство — это явления, которые соприкасаются друг с другом, но не совпадают.

Целесообразно разграничивать власть и лидерство, поскольку эти явления существенно отличаются друг от друга. Лидерство — это особая форма власти: лидер обладает возможностью воздействовать на других людей. Однако оно не всегда есть там, где есть власть: власть предполагает наличие полномочий и связана с должностью, тогда как лидером человек нередко становится независимо от той должности, которую он занимает, а нередко даже вопреки этому. В некоторых организациях приходится наблюдать ситуацию, когда в коллективе (например, в подразделении) имеется формальный руководитель, наделенный официальной властью, а также есть неформальный лидер, который обладает реальной властью. Впрочем, это не означает, что лицо, наделенное официальной властью, не может быть лидером. По этой причине необходимо противопоставлять друг другу *формальное и неформальное лидерство*.

Любая организация, даже самая простая, не включающая в свой состав большого количества людей, буквально пронизана властными отношениями. И действительно, в любой организации есть начальники и подчиненные, люди, которые принимают решения, и люди, которые воплощают их в жизнь. Менеджер также вовлечен во властные отношения, а потому для него важно знать, что же представляет собой власть. Власть — это очень важная часть человеческих отношений. Хотя отношение к власти и ее носителям в обществе никогда не бывает исключительно положительным, в менеджменте власть принято рассматривать как один из наиболее важных факторов управления в организации. Следовательно, любой менеджер должен уметь максимально эффективно использовать ту власть, которой он обладает. А это невозможно, например, без учета интересов работников. Так, известнейший менеджер Ли Якокка писал в одной из своих книг: «...всегда следует представлять себе в уме интересы того человека, с которым имеешь дело. Полагаю, что именно такой урок я усвоил на курсах при Институте Карнеги. Он сослужил мне хорошую службу».

Власть традиционно определяют как способность и возможность конкретного человека с опорой на различные средства (силу, авторитет, закон, экономические механизмы, традицию) влиять на других людей и принимаемые ими решения.

Власть обуславливается возможностью человека влиять на поведение других. Власть можно осуществлять

- 1) устрашением,
- 2) убеждением,
- 3) принуждением,
- 4) через участие руководителя,
- 5) власть, основанная на вознаграждении,
- 6) власть экспертная,
- 7) власть через веру разумную и слепую,
- 8) власть примеров,
- 9) власть с помощью закона,
- 10) власть на основе традиций,
- 11) харизма — власть, построенная не на логике, а на силе личных качеств и способностей лидера.

Субъект власти обладает властными ресурсами и возможностью их применять в различных сферах общественной жизни. Возможность применения властных ресурсов обычно является оправданной, обоснованной с точки зрения общества, то есть легитимной.

Власть может осуществляться не только отдельным человеком, но и более крупными образованиями, например, объединениями людей, организациями и государством в целом. В первом случае говорят об индивидуальной власти, а во втором — о власти коллективной. Под индивидуальным субъектом власти понимается отдельное лицо, которое обладает властными ресурсами и правом их использовать при реализации собственной воли или воли коллектива. К индивидуальным субъектам власти выдвигаются особые требования: человек, обладающий властью, должен быть готовым к активной деятельности, к ответственности за свои поступки; он должен быть компетентным и умело использовать находящиеся в его распоряжении властные ресурсы. Естественно, он должен обладать и личным авторитетом, пользоваться уважением подчиненных. Если этих качеств у человека не обнаруживаются, то и его деятельность в качестве носителя власти не будет особо эффективной.

Коллективный субъект власти — это социальная организация, группа или общность, которые обладают теми же возможностями. Если речь идет об общности, то необходимо иметь в виду, что властные ресурсы, находящиеся в ее распоряжении, фактически, всегда передаются в руки одному лицу (лидеру) или группе лиц (лидеров), которые и осуществляют их использование. Особенно ярко это проявляется в демократии, в основе которой лежит представление о народе как источнике и носителе власти.

В этом случае опасность представляет отрыв лидеров от остальных членов организации. Такие лидеры (нередко считающие себя выше всех окружающих) быстро утрачивают доверие коллектива, а потому их быстро «смещают». А это значит, что руководитель, который одновременно является и лидером, должен очень внимательно относиться к требованиям и ожиданиям окружения. Естественно, их не следует выполнять беспрекословно, но их не стоит и игнорировать. Лучше просто объяснить, почему вы считаете невозможным или просто не считаете нужным выполнять эти требования.

Если ожидания и требования коллектива игнорировать, то может случиться, что коллектив выберет для себя другого лидера, на этот раз неформального. А в этом случае недалеко и до конфликта. И не исключено, что более высокое руководство, разобравшись в ситуации, решит спор не в вашу пользу.

К коллективным субъектам власти, а точнее, к конкретным людям, которые формируют субъекты власти, в целом выдвигаются те же требования, что и к индивидуальным субъектам. В то же время эти требования нередко не столь сильны, так как в общественном сознании в качестве субъекта власти может выступать коллектив, а не конкретный человек, а следовательно, недовольство может направляться не на конкретных людей, а на соответствующее социальное образование.

Объект власти — это человек или коллектив, на который направлена власть. Это не менее важный компонент в структуре власти, поскольку она не имеет смысла, если нет кого-то, на кого она направлена. Другими словами, власть не является изолированным явлением, она представляет собой особое социальное отношение.

Благодаря чему между субъектом и объектом власти сохраняются властные отношения? Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо остановиться на том, каким образом властные отношения становятся легитимными, то есть признанными и носителем власти, и (в первую очередь) теми, на кого эта власть направлена.

Выделяют несколько способов легитимации власти.

1. Отношение к власти, основанное на *привычке*, — наиболее стабильное в сфере власти. Привычка делает власть чем-то, что существует вечно или очень долго, то есть тем, что рассматривается как данность. По этой причине власть реже вызывает негативные эмоции (ожесточение, ненависть, недовольство). С другой стороны, отношения, основанные на привычке, препятствуют и положительной эмоциональной нагрузке власти.

Привычка — одно из наиболее важных оснований отношения к власти в традиционных обществах. Впрочем, в любом обществе эти

отношение предполагает привычку. Трудно, применительно к современному миру, представить себе ситуацию, чтобы человек был полностью свободен от властных отношений. Поэтому наличие власти воспринимается как нечто естественное и неизбежное, а следовательно, отношение к власти всегда в той или иной степени основано на привычке.

2. Власть может быть основана на вознаграждении. Данный вид власти наиболее действен в ситуации экономической нестабильности, поскольку человек, осознающий неопределенность будущего, будет стремиться к удовлетворению базовых потребностей. В такой ситуации работника интересует в первую очередь то, какую заработную плату он получит; соображения, связанные с интересом к работе, с убежденностью в ее социальной востребованности, отходят на второй план.

Необходимо иметь в виду, что одно и то же вознаграждение разные люди оценят по-разному, в зависимости от того, какие притязания у них имеются и как они оценивают важность своей работы. По этой причине власть, основанная на вознаграждении, не всегда эффективна.

3. Отношение к власти, основанное на *заинтересованности*, предполагает, что люди подчиняют свое поведение нормам, устанавливаемым властью, добровольно, с опорой на понимание необходимости такого подчинения.

4. Отношение к власти нередко основывается на *авторитете*. Авторитет заключается в том, что субъект власти в сознании подчиненных наделяется качествами, которые делают его едва ли не лучшим претендентом на роль носителя власти. Как правило, авторитетное лицо обладает высокими интеллектуальными, деловыми и моральными качествами. Впрочем, в некоторых случаях авторитет может основываться на качествах, особо значимых с точки зрения религии или социального положения.

5. Отношение к власти может базироваться также на *убежденности*. В этом случае власть и ее носители воспринимаются как воплощение более высоких и важных ценностей. Например, убежденность в том, что демократия является наиболее справедливой формой государственного устройства, может быть причиной более положительного отношения к власти, которая стремится к реализации и развитию принципов демократии в государственной жизни.

6. Отношение к власти, основанное на *страхе*, обычно проявляется во внешне «безупречном» подчинении людей. В частности, в настоящее время в силу особенностей современной российской экономики потеря работы превратилась в реальную угрозу для большинства людей. Некоторые руководители склонны играть на этом страхе, и нередко в этой ситуации они нарушают трудовое законодательство.

Например, они могут требовать, чтобы подчиненные работали более 8 часов в день без соответствующих материальных компенсаций, мотивируя это требование тем, что работу, которая не устраивает, всегда можно сменить. Подобные формы использования власти, естественно, просто недопустимы как с точки зрения закона, так и с точки зрения этики. Кроме того, готовность следовать навязываемым правилам игры в этом случае недолговечна. Значительная часть людей подчиняется страху, но спустя какое-то время преодолевает его. А потому власть, основанная на страхе, очень быстро терпит крах.

7. Наконец, следует особо остановиться на **харизматической власти**, которую иногда также называют эталонной властью. В чистом виде харизматическая власть не предполагает использования наград и наказаний в качестве способов добиться выполнения поставленных целей. Харизматическая власть опирается на особые качества, которые люди приписывают лидеру. Впервые этот тип власти был описан в разного рода религиозных движениях и сектах, а потому иногда слово «харизма» применяют для обозначения лидера, который воспринимается как посланник небес (бога). Однако в более широком смысле под «харизмой» можно понимать исключительные качества, особые возможности, благодаря которым, по мнению членов коллектива, лидер может решить многие проблемы. Власть данного типа в своей основе нередко имеет стремление подчиненного подражать лидеру, который воспринимается как образец, эталон (именно поэтому харизматическую власть называют также эталонной). Харизматических лидеров иногда даже сопровождают легенды или полувымышленные истории о чрезвычайных успехах и достижениях.

Харизматическая власть очень опасна для руководителя. Она держится до тех пор, пока он оказывается в состоянии поддерживать веру подчиненных в его «сверхъестественные способности». Однако от любви до ненависти один шаг, и потому нередко тех, кого идеализируют, внезапно начинают презирать и ненавидеть. Как только у подчиненных возникает сомнение в наличии этих свойств, харизматический лидер терпит провал.

Как показали исследования, для поведения харизматического лидера характерно пять основных черт: а) он концентрирует внимание на наиболее важных вопросах, привлекая других людей к анализу ситуации и принятию решений; б) он заботится о своих сотрудниках, внимательно относится к ним и помогает им поверить в себя, передавая им часть ответственности за решение проблем и принятие решений; в) он умеет общаться с людьми, внимательно их выслушивает и в своем общении с ними опирается на обратную связь, то есть на те реакции,

которые вызывает его поведение у других людей; г) он способен рисковать, хотя это всегда оправданный риск, основанный на анализе ситуации; д) его слова соответствуют делам, он всегда последователен в своих взглядах и не только говорит о них, но и реализует в поступках.

Необходимо отметить, что руководитель должен стремиться к использованию самых разнообразных форм и средств власти, находящихся в его распоряжении. Средства власти называют также властными ресурсами.

Властные ресурсы — это все то, благодаря чему субъект власти может воздействовать на объект власти. Основным властным ресурсом в рамках управления — это, конечно же, наказания и вознаграждения. Обычно власть связана с применением санкций. Во-первых, власть может основываться на обещании вознаграждения. Вознаграждение в этой ситуации должно быть важным для подчиненного, оно должно удовлетворять какую-то его потребность. Например, не секрет, что для большинства людей основным мотивом в работе является то, что их работа оплачивается, а деньги, которые они получают, позволяют им удовлетворить свои потребности.

Во-вторых, власть может основываться на наказании. Этот случай диаметрально противоположен предыдущему. В то же время между ними есть много общего. Если в первом случае вознаграждается поведение, которое приносит пользу, то во втором случае наказывается поведение, которое принесло вред.

Наказания следует применять очень осторожно, поскольку не всегда подчиненный может контролировать события и направлять их развитие в необходимое русло. Кроме того, необходимо иметь в виду, что власть не может быть основана только на наказаниях или только на вознаграждениях.

Очень важную роль с точки зрения обеспечения стабильности власти играет ее **социальная опора**. Любая социальная группа хотя бы в незначительной степени неоднородна, в том числе и в отношении к власти: в организации обычно находятся люди, поддерживающие решения, принимаемые руководством, и люди, которые недовольны его действиями. Поэтому для любого человека, обладающего властью, крайне важно, чтобы социальная опора была как можно более широкой. Сужение социальной опоры может привести к тому, что обладающий властью человек может ее лишиться.

Необходимо иметь в виду, что власть любого должностного лица ограничена. Во-первых, она ограничивается соответствующими нормативно-правовыми актами (уставом предприятия, должностными

инструкциями и т. д.). Во-вторых, власть может неформально ограничиваться и самими подчиненными. Подчиненные также обладают определенной властью, и, хотя эта власть не распространяется на их начальника, она может использоваться как во благо начальника, так и во вред ему. В частности, «саботаж» работника может заключаться в том, что он не вовремя предоставляет важную информацию, которой располагает, поскольку занимает соответствующую должность, или затягивает зависящее от него принятие решения. Подобные проявления также можно рассматривать как проявление власти. А из этого следует вывод, что власть далеко не всегда предполагает отношения, в которых один человек является начальником, а другой — подчиненным. По крайней мере, в некоторых случаях у подчиненного имеются возможности проявлять свою власть по отношению к тому человеку, который обычно выступает в качестве начальника.

Менеджер должен очень внимательно относиться к тому, как он использует власть. Чем более разумно поведение менеджера в этом отношении, тем более человеческие формы в его лице принимает власть. А это значит, что власть применяется лишь в тех случаях, когда это необходимо.

Правильное использование власти может заключаться в том, что руководитель применяет самые разные формы власти. Например, в одном случае он категорично требует от подчиненных выполнения задания, тогда как в другом попытается убедить их в том, что выполнить задание целесообразно, в третьем случае он может обещать работникам вознаграждение за качественно и быстро выполненное задание. В этом случае отношения между работниками и начальством будут более гибкими и разнообразными. Хороший руководитель и авторитарен, и демократичен, и либерален одновременно; назвать руководителя авторитарным, демократичным или либеральным мы можем только в том случае, если он предпочитает использовать свою власть только одним определенным образом.

Полномочия — это ограниченное право определенных должностных лиц использовать имеющиеся у организации ресурсы для достижения стоящих перед организацией целей.

Полномочия дают человеку формальную власть. В то же время они всегда связаны не с конкретным человеком, а с конкретной должностью. Это легко увидеть, если рассмотреть ситуацию, в которой один человек уходит с занимаемой им должности, а другой занимает его место. В этом случае первый человек лишается тех полномочий, которыми он обладал, независимо от того, был ли он повышен в должности, переведен на другую должность, уволен или ушел с работы по

собственному желанию. Полномочия связаны с ответственностью должностного лица за те действия, которые оно предпринимает, а также за результаты этих действий.

Власть можно понимать и более широко, вне связи с административными отношениями. В этом случае картина гораздо более сложная. И действительно, если речь идет о формальной власти, то все члены организации легко делятся на начальников и подчиненных. Однако с точки зрения неформальных отношений это не так. Подчиненные действительно зависят от руководителя, поскольку он может повысить или понизить их зарплату, уволить, дать или не дать дополнительную работу и т. д. Однако, с точки зрения неформальных отношений, подчиненные также имеют власть над руководителем. Прежде всего, они обладают информацией о том, как действует руководитель, какие методы руководства он использует и т. д. Кроме того, они контактируют с руководителем в процессе работы неформально, а потому также могут оказывать на него воздействие.

Руководитель должен стремиться к поддержанию баланса власти. Это означает, что власть должна применяться лишь в тех случаях, когда это действительно необходимо. Если власть применяется недостаточно (ситуация либерального начальника), со временем коллектив утрачивает способность к эффективному действию. С другой стороны, если власть применяется слишком часто, у подчиненных может возникнуть желание вступить в борьбу с руководителем и даже пустить в действие имеющиеся у них «властные ресурсы» (доложить вышестоящему начальству о нарушениях в порядке работы, об ошибках и т. д.). Другими словами, когда власть применяется слишком часто, люди естественным образом реагируют на это неподчинением. Поэтому любой руководитель должен стремиться к золотой середине в использовании власти.

Властью в организации может обладать не только непосредственный начальник, но и любой другой человек, на которого возложена обязанность принимать определенные решения. Например, рассмотрим такую ситуацию. Торговый агент нашел покупателя для крупной партии товара, и покупатель желает, чтобы товар был доставлен ему как можно скорее. Однако работник, ответственный за вывоз товара с завода на склад, еще не дал соответствующих распоряжений. Естественно, в этой ситуации он приобретает определенную власть над торговым агентом, поскольку от его участия в этой ситуации зависит, состоится ли сделка (и получит ли агент за нее вознаграждение). В нормальном случае работник, ответственный за вывоз товара на склад, постарается

оказать содействие торговому агенту и не станет использовать сложившуюся ситуацию в своих интересах.



Подходы к управлению людьми

В менеджменте было выделено два основных подхода к управлению людьми. Это было сделано в 1960 году, когда Дуглас МакГрегор выпустил книгу «Человеческая страна — предприятие», в которой он обобщил научные подходы к менеджменту персонала. Каждый из этих подходов опирается на набор допущений, из которых исходит руководитель. МакГрегор представил эти подходы в виде двух теорий, отражающих основные подходы к управлению. Эти две теории он условно обозначил как «теорию X» и «теорию Y».

В основе «Теории X» лежат следующие принципы:

- люди безынициативны, не склонны к честолюбию, они опасаются брать на себя ответственность, более всего стремятся к защищенности;
- по своей природе человек ленив, он не любит работать. Поэтому для того, чтобы побуждать его к действию, необходимо использовать страх перед наказанием за невыполненную или плохо выполненную работу;
- человеком движет только материальный интерес.

«Теория Y» кардинально противоположна «Теории X» и основывается на следующих положениях:

- труд представляет собой естественную потребность человека;
- если обстоятельства позволяют, то подчиненные не только примут на себя ответственность, но и будут стремиться к ней;
- менеджер должен стремиться к тому, чтобы создать все условия, необходимые для максимального раскрытия возможностей каждого работника, и применять самые разнообразные способы стимулирования, не связанные с наказанием.

В чистом виде каждый из указанных подходов если и встречается, то крайне редко. Тем не менее, любой руководитель проявляет склонность либо к первому, либо ко второму подходу. Кроме того, можно утверждать, что эти подходы обуславливают многообразие оттенков стиля управления и методов его определения.

Эти подходы лежат и в основе научных теорий менеджмента, определяя совокупность тех мер и методов, которые рассматриваются в данных теориях как необходимые.



Стили управления

Стиль управления — это особенности, которые руководитель проявляет при принятии решений и осуществлении отведенных ему полномочий по управлению деятельностью подчиненных.

Успешность управления зависит от целого ряда факторов:

- 1) от того, насколько доверительные отношения устанавливаются между руководителем и его подчиненными;
- 2) от того, насколько эффективно руководитель использует находящиеся в его распоряжении властные ресурсы (вознаграждения и наказания);
- 3) от того, насколько структурирована работа группы, то есть насколько четко сформулированы задачи каждого работника и соответствуют ли эти задачи их способностям и склонностям.

Для менеджера знание о стилях управления необходимо потому, что оно способствует его самосовершенствованию. Знание о собственных слабых местах всегда позволяет нам направить усилия на развитие соответствующих способностей и качеств.

В менеджменте существует несколько классификаций стилей управления.

Модель Эшриджского колледжа. Эта модель была разработана в Англии в 60–70-е годы. Она различает четыре стиля руководства:

- 1) приказы;
- 2) реклама;
- 3) консультации;
- 4) единение.

Приказы как особый стиль управления предполагают, что менеджер вырабатывает собственное решение и передает его подчиненным для исполнения. Персонал ожидает указаний к выполнению безо всяких вопросов.

В случае со стилем «реклама» менеджер также вырабатывает собственное решение, но вместо простого объявления его подчиненным им пытается убедить их, что данное решение является наилучшим, то есть он рекламирует данное решение, чтобы свести на нет любое потенциальное сопротивление.

Применяя стиль «консультации», менеджер не выносит решения до тех пор, пока не проконсультируется со своими подчиненными. Он предоставляет им удобный случай высказать мысли, предложения и советы, осознавая, что служащие в действительности могут знать в

определенных областях больше, чем он сам. Такой менеджер может иметь хороших специалистов-консультантов по отдельным отраслям знаний. Окончательное решение все же принадлежит Менеджеру, но оно не будет принято, пока не выслушано мнение подчиненных, которые, таким образом, чувствуют себя вовлеченными в дело и ощущают свою значимость.

Наконец, применяя стиль «единение», менеджер вместе с подчиненными на равноправной основе вырабатывает демократичное решение. Менеджер определяет проблему и обозначает границы, в пределах которых может быть выработано решение (например, бюджетные ограничения). Затем проблема обсуждается в свободной дискуссии среди подчиненных, и окончательное решение обычно бывает отражением решения большинства.

Авторитаризм, демократизм, либерализм. Пожалуй, самая распространенная классификация стилей руководства основана на аналогии между отношениями внутри организации или ее подразделения и государственным строем. На этом основании выделяют авторитарный стиль руководства, демократический стиль руководства и либеральный стиль руководства.

Авторитарный руководитель обычно навязывает свою волю подчиненным и не терпит нежелания выполнять его распоряжения. Он исходит из предпосылки, что только он знает, как необходимо поступать, и только он в состоянии заставить людей трудиться; он убежден, что каждый работник стремится избежать выполнения предписанных ему обязанностей. Авторитарный руководитель обычно предпочитает использовать власть, основанную на принуждении и угрозах наказания. Впрочем, случается, что при авторитарных руководителях подчиненные чувствуют себя «как за каменной стеной», поскольку авторитарный руководитель исходит из убеждения, что людям свойственно стремиться к защищенности.

Демократический руководитель полагается на убеждение, что людям в целом свойственно стремиться к принятию на себя ответственности, но лишь в том случае, когда условия работы их удовлетворяют. Он также полагает, что люди способны контролировать свои действия сами, и не особенно полагается на личный контроль (хотя никогда не забывает о нем). Демократический руководитель стремится принимать решения, которые устраивали бы если не всех, то подавляющее большинство подчиненных (здесь просматривается явная аналогия с демократическими процедурами принятия решения на уровне государства). В значительной степени такой руководитель опирается и

на способность подчиненных принимать самостоятельные решения, поскольку он убежден в том, что творческие способности людей должны находить применение. По этой причине подчиненные редко досаждают демократическому руководителю своими консультациями.

Либеральный руководитель предоставляет своим подчиненным полную свободу действий и право контроля за результатом. Если демократичный руководитель стремится к выработке общего решения, либеральный руководитель «пускает все на самотек». В организациях с либеральным лидером нередко можно обнаружить, что работники относятся к выполнению своих обязанностей наплева- тельски.

Забота о работниках и заинтересованность в производительности труда. В результате исследований, проведенных американскими учеными, было выявлено, что стили руководства можно выделять по двум признакам: 1) степень, с которой руководитель заботится о работниках (ориентированность на человека), и 2) заинтересованность в повышении производительности труда (ориентированность на работу). Эта классификация отчасти основывается на предыдущей, поскольку для авторитарного руководителя характерна ориентация на работу, тогда как демократический руководитель ориентирован на человека.

На основании выраженности этих характеристик выделили пять типов руководителей.

1. Руководитель, максимально заинтересованный в повышении уровня производства и не уделяющий внимания сотрудникам (9:1). Девиз такого руководителя — «Результат — это все». Такие руководители видят в работниках только исполнителей. Хотя под руководством такого менеджера нередко достигаются неплохие результаты, подчиненные скорее всего будут недовольны свои начальником. А это — первый шаг к снижению эффективности работы. Этот тип руководителя, естественно, соответствует авторитарному стилю руководства.

2. Руководитель, максимально уделяющий внимание людям и мало заинтересованный в повышении производительности труда (1:9). Такой руководитель придерживается девиза «Будь самим собой». Он проявляет интерес к окружающим его людям, стремится удовлетворить их потребности и при принятии решений максимально учитывает особенности подчиненных. Работать под руководством такого человека обычно крайне комфортно: он позволит отлучиться с работы, если это необходимо, с пониманием отнесется к проблемам работника. Однако производительность труда от этого только страдает, так как у

работников нет четко сформулированных задач, которые они *обязаны* выполнить к определенному сроку. Этот тип руководителя воплощает черты либерального стиля руководства.

3. Руководитель, который проявляет среднюю заинтересованность в людях и повышении производительности труда (5:5). Такой руководитель постоянно стремится к компромиссу и обычно придерживается девиза «Лучше синица в руке, чем журавль в небе». Он хорошо осознает, что люди вокруг него не совершенны и не всемогущи, а потому способен понять трудности подчиненных. В то же время он умеет и требовать. Любые причины, которые выдвигают подчиненные, объясняя невыполнение задания, для него делятся на приемлемые и неприемлемые. Из-за такой позиции руководителя этого типа неамбициозны, они полагают, что лучше иметь гарантированный результат, чем стремиться к более сложным целям, которых, возможно, достигнуть не получится. Таких руководителей иногда называют «манипуляторами».

4. Руководитель, который проявляет минимальный интерес и к производительности труда, и к членам коллектива (1:1). Девиз такого руководителя — «Не стоит стремиться изменить порядок вещей». Подобные руководители настроены пессимистично, нередко они полагают, что не в состоянии изменить что-либо, а потому полагаются на случай, везение, не стремясь контролировать события. Возможно, такой тип руководителя — самый неудачный. И действительно, в подавляющем большинстве случаев такие руководители получили должность случайно или были назначены на нее «по благу» (по протекции). Подобных руководителей называют «пессимистами».

5. Руководитель, максимально заинтересованный в производительности труда и уделяющий максимальное внимание подчиненным (9:9). Такой руководитель является прекрасным организатором, способным учесть как интересы производства, так и нужды подчиненных. По всей видимости, это лучший тип руководителя: производство, управляемое таким человеком, обычно процветает и быстро развивается, тогда как работники довольны своим положением. Этот тип руководителя получил название «организатор».

Каждый менеджер выбирает стиль руководства в зависимости от целого ряда факторов, причем одним из самых важных факторов являются его личностные особенности. Однако, если вдруг обнаружится, что выбранный им стиль не приносит ожидаемого результата, необходимо задуматься и изменить стиль руководства.



Планирование рабочего времени



Любой ресурс при эффективном его использовании может принести больше выгоды. Поэтому менеджер обязан очень внимательно подходить к планированию своей деятельности, прежде всего, к использованию своего времени.

Существует ряд «симптомов», которые позволяют определить, допускает ли руководитель ошибки в использовании времени. При наличии этих «симптомов» руководителю следует тщательно обдумать, как необходимо поступить, чтобы исправить существующее положение.

1. Имеется слишком большое количество работ, которые необходимо выполнить. Кажется, что работать нужно быстрее, однако понятно, что повышать скорость уже невозможно.

Чем больше задач стоит перед руководителем в конкретный момент, тем сложнее их выполнить. Когда имеется множество целей, которые, как кажется, требуют немедленного выполнения, возникает спешка. А спешка всегда плохо сказывается на качестве работы. Ситуация «цейтнота», несомненно, представляет собой очень яркое проявление того, что руководитель не в состоянии выделить наиболее важные задачи и отложить выполнение менее важных задач на более позднее время.

Кроме того, слишком большая загруженность руководителя свидетельствует о том, что он занимается делами, от которых ему следовало бы отказаться. Другими словами, он берет на себя дела, которые можно было бы порекомендовать подчиненным. Основная задача руководителя — обеспечивать максимально эффективное использование ресурсов. Люди объединяются в организации и распределяют между собой обязанности лишь в тех случаях, когда один человек не в состоянии выполнить все работы. Поэтому преимущества руководителя связаны не только с его работоспособностью и умением концентрироваться, но и с умением так организовать работу других людей, чтобы она была эффективной и легко контролируемой.

Конечно, иногда надежнее сделать что-то самому, чем поручить работу другому человеку. Но если подобные мысли возникают, руководителю следует задуматься о том, что в его деятельности что-то не так. Если нет уверенности в том, что подчиненные будут качественно выполнять то, что им поручено, это означает, что у руководителя не все благополучно, что он просто не в состоянии организовать деятельность других людей так, чтобы они были заинтересованы в хорошей работе.

Естественно, это не означает, что руководитель должен перекладывать свои обязанности на плечи подчиненных. Просто необходимо четко устанавливать границу между тем, что ты делаешь сам, и тем, что должны делать другие люди.

2. При выполнении работы постоянно возникают помехи — посторонние дела, на которые приходится отвлекаться. Например, неожиданно приходит посетитель, с которым непременно нужно побеседовать, или возникает проблема, которую необходимо срочно решать, отказываясь от других, более важных дел.

Естественно, ценность этого критерия не абсолютна. Периодически возникают «форс-мажорные» ситуации, в которых приходится бросать все дела и заниматься решением какой-либо проблемы. Поэтому этот критерий действует только в том случае, если такие ситуации возникают очень часто.

Подобное положение также свидетельствует о неумении организовывать собственное время и перепоручать обязанности другим работникам. Лишь некоторые, наиболее важные дела требуют непосредственного участия руководителя. По этой причине необходимо не только давать подчиненным поручения, но и делегировать некоторые права по принятию решений. Однако здесь необходимо быть осторожным. По крайней мере, делегируя собственные полномочия, не забывайте контролировать принимаемые подчиненными решения и совершаемые ими действия.

3. Постоянно не хватает времени, так что приходится задерживаться на работе или брать работу на дом.

Может показаться, что работа во вне рабочее время свидетельствует об ответственности, то есть является положительным качеством. В целом это действительно так. Однако на самом деле на нее можно посмотреть и иначе. Если работник не справляется со своими обязанностями, если ему необходимо дополнительное время, это означает, что он просто не может правильно организовать свою работу. А отсутствие такого умения — это уже недостаток, а не преимущество.

Кроме того, нет ничего плохого в том, что работник использует время, официально отведенное ему на отдых, для отдыха, а не для работы. Нередко люди загружают себя так, что у них совершенно не остается свободного времени, из-за чувства вины, как будто отдых представляет собой непростительную праздность. Это не так. Отдыхая, человек набирается сил для дальнейшей работы; хроническое отсутствие

Планирование рабочего времени

отдыха рано или поздно скажется на ее качестве, поскольку приведет к переутомлению.

Впрочем, иногда действительно необходимо работать в нерабочее время. Однако такие ситуации единичны, встречаются крайне редко.

4. Выполняется много работы, однако основные проблемы из дня в день остаются нерешенными.

Это также очень важный симптом, на который следует обратить внимание. Как правило, он свидетельствует о том, что работа запланирована неправильно, и много сил тратится просто впустую. Обычно достаточно более четко расставить приоритеты, чтобы ситуация разрешилась. Однако «разгрести» несделанную работу придется достаточно долго.

Как контролировать трату времени и реализацию планов?

1. Пожалуй, наиболее эффективным средством контроля за тратой времени является использование записей и их анализ. Выделите хотя бы 10–15 минут в день на анализ того, как вы тратили время (например, просто составьте вечером план прошедшего дня). Прodelав эту несложную операцию, вы увидите, как много времени было потеряно впустую на разговоры, ожидание, поиск бумаг, курение и прочие действия, от которых можно было бы отказаться.

Такой анализ необходимо сделать своей привычкой. Конечно, хорошо, если вы будете постоянно анализировать использование времени. Однако заикливаться на этом тоже не стоит. По крайней мере, периодически (например, в течение одной недели раз в месяц) его следует проводить.

2. Не ставьте большого количества задач, с которым вы заведомо не сможете справиться. Перегруженность быстро приводит к переутомлению, из-за которого удовольствие от работы снижается.

Кроме того, ставя перед собой слишком много задач, вы рискуете быть слишком самокритичными и постоянно испытывать недовольство собой. Совершенно естественно ругать себя за то, что работаешь мало и не успеваешь сделать все. Однако человеческие силы ограничены, а потому слишком высокие требования к себе опасны. Если человек бездельничал и ничего не сделал, он может жалеть об этом. Однако, если человек работал, вкладывая в свои действия все свои силы, ему незачем ругать себя, просто он требует от себя слишком многого.



Сущность конфликта, его разновидности. Структура конфликта



Конфликтом называют столкновение людей, групп или организаций, причиной которого являются противоречия в целях и ценностях или желание получить ресурс, имеющийся в ограниченном количестве. Конфликт — неизбежное явление социальной жизни, а потому любой менеджер должен знать, какие причины приводят к конфликтам, как конфликт протекает, какие последствия он имеет в жизни организации и каким образом можно разрешать конфликты. Ученые разработали специальную теорию конфликтов. Ниже мы остановимся на тех ее положениях, которые важны с точки зрения деятельности менеджера.

В любой конфликтной ситуации выделяют участников конфликта и объект конфликта. Среди **участников конфликта** различают 1) оппонентов, 2) вовлеченные группы и 3) заинтересованные группы. Оппоненты — это стороны, которые вступают в противостояние из-за притязаний на объект конфликта. Вовлеченные и заинтересованные группы участвуют в конфликте по двум причинам: либо они способны повлиять на исход конфликта, либо результат конфликта затрагивает их интересы.

Непосредственными участниками конфликта (оппонентами) внутри организации могут быть отдельные люди и группы. На этом основании можно выделить следующие типы конфликта:

➤ *межличностный конфликт* — это, пожалуй, самый распространенный тип конфликта. Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей с различными чертами характера, взглядами и ценностями.

➤ *конфликт между личностью и группой*, который возникает, если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности или если личность занимает позицию, отличающуюся от позиции группы.

➤ *межгрупповой конфликт*, который также распространен, поскольку организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты.

Объект конфликта — это тот спорный ресурс, на который распространяются интересы сторон. Объект конфликта неделим, поскольку

Основные причины и последствия конфликтов

либо его сущность исключает деление, либо он рассматривается оппонентами как неделимый (одна или обе стороны отказываются от деления). Физическая неделимость не является обязательным условием конфликта, поскольку нередко объект может использоваться обеими сторонами (например, одна сторона запрещает другой использовать определенное место для стоянки автомобиля, не имея на это прав).



Основные причины и последствия конфликтов

Что же может служить причиной конфликта? Ученые выделяют несколько причин, которые приводят к конфликту либо в одиночку, либо в сочетании.

- **Распределение ресурсов.** Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации.
- **Взаимозависимость задач.** Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы, поскольку их деятельность будет зависеть от деятельности других людей.
- **Различия в целях.** Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем достижению целей всей организации.
- **Различия в представлениях и ценностях.** Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того, чтобы объективно оценивать ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей.
- **Различия в манере поведения и жизненном опыте.** Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Исследования показывают, что люди с такими чертами характера, как авторитарность, догматизм, скорее вступают в конфликт.

- Плохие коммуникации. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию *или* точки зрения других.

Факторы, влияющие на образование, протекание и разрешение конфликта, связаны с состоянием социальных систем, в которых он развивается. Существует целый ряд таких условий:

- 1) особенности организации конфликтных групп;
- 2) степень выявленности конфликта (чем более выявлен конфликт, тем менее он интенсивен);
- 3) социальная мобильность (чем выше уровень мобильности, тем менее интенсивен конфликт, чем сильнее связь с социальной позицией, тем сильнее конфликт). И действительно, отказ от притязаний, смена места работы, способность получить ту же выгоду в другом месте являются условием того, что конфликт будет прекращен ценой выхода из него;
- 4) наличие или отсутствие информации о реальных ресурсах участников конфликта.

Любой конфликт имеет последствия: он приводит к определенным изменениям ситуации и атмосферы в коллективе. Хотя конфликт принято рассматривать скорее как негативное явление, иногда он приводит и к положительным (функциональным) последствиям. Однако в большинстве случаев последствия конфликта негативны, то есть дисфункциональны.

Имеется два *функциональных* последствия конфликта:

- проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди больше будут чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений — враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли;
- стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом;
- конфликт благоприятен для участвующей в нем группы, поскольку приводит к росту ее сплоченности.

Если не найти эффективного способа управления конфликтом, могут проявиться следующие *дисфункциональные* последствия:

- неудовлетворенность, плохое психологическое состояние, рост текучести кадров и снижение производительности;

Развитие конфликта, его основные этапы

- нежелание сотрудничать в будущем;
- возрастание преданности своей группе и конкуренции с другими группами организации;
- формирование представления о другой стороне как о «враге», представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны — как об отрицательных;
- сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами;
- смещение акцента, в результате которого больше значения придается победе, чем решению реальной проблемы.



Развитие конфликта, его основные этапы



Любой конфликт — это в первую очередь процесс, развивающийся в определенной последовательности. Выделяют пять стадий развития конфликта.

Первую стадию называют *скрытой*. Конфликт всегда имеет причины, он не возникает на пустом месте, хотя наличие конфликтных интересов не всегда сразу осознается. На этой стадии противоречия не осознаются участниками конфликта. Конфликт проявляется лишь в явном или неявном недовольстве ситуацией. Несоответствие ценностей, интересов, целей, средств их достижения не всегда выливается в непосредственные действия, направленные на изменение ситуации: противоположная сторона иногда либо смиряется с несправедливостью, либо ждет своего часа, затаив обиду.

Вторая стадия — это *формирование конфликта*. На этой стадии четко осознаются претензии, которые могут быть высказаны противоположной стороне в виде требований. Оформляются группы, принимающие участие в конфликте, в них выдвигаются лидеры. Аргументы высказываются противоположной стороне, аргументы противников критикуются. Используется также провокация, то есть действия, которые направлены на формирование выгодной одной стороне общественного мнения.

Третья стадия — *инцидент*. На данном этапе происходит некоторое событие, которое переводит конфликт в стадию активных действий, то есть стороны решают вступить в открытую борьбу. Это событие может быть как значительным, так и незначительным, особенно в ситуации, когда оппоненты долгое время не проявляют чувств по отношению к противнику.

Четвертая стадия — *активные действия сторон*. Конфликт требует большого количества энергии, поэтому он быстро достигает максимума конфликтных действий — критической точки, а затем быстро идет на убыль.

Последнюю стадию называют *завершением конфликта*. На этом этапе конфликт завершается, что, однако, не означает, что притязания сторон удовлетворены. В действительности может существовать несколько исходов конфликта. В целом можно сказать, что каждая из сторон либо выигрывает, либо проигрывает, причем выигрыш одной из них не всегда означает, что другая проиграла. Любой конфликт имеет три исхода: «выигрыш — проигрыш», «выигрыш — выигрыш», «проигрыш — проигрыш». Впрочем, такое представление исхода конфликта достаточно неточно. Например, компромисс не всегда можно считать победой обеих сторон; сторона нередко добивается компромисса лишь для того, чтобы ее оппонент не смог считать себя победившим, и это происходит даже в том случае, если компромисс для нее так же невыгоден, как и проигрыш.

Что касается схемы «проигрыш — проигрыш», то в нее не укладываются в полной мере случаи, когда обе стороны становятся жертвами некоей третьей стороны, которая пользуется их раздором для получения выгоды. Кроме того, нетрудно представить себе ситуацию, в которой руководитель предприятия отказывает двум сотрудникам в оспариваемой ими должности и отдает ее третьему лицу только потому, что, по его мнению, данные обязанности сможет выполнять лишь человек, который не вступает в конфликты.



Методы управления конфликтом и его преодоления



Существует множество способов разрешения конфликта, которые используются в зависимости от особенностей конкретной конфликтной ситуации, психологических особенностей «арбитра» — лица, разрешающего конфликт, а также от других факторов. Каждый из этих способов имеет и преимущества, и недостатки, хотя можно утверждать, что среди них есть более и менее приемлемые. Рассмотрим эти способы подробнее.

1. Разъяснение требований. Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональный конфликт, является разъяс-

нение того, какие результаты ожидаются от каждого человека и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут, система полномочий и ответственности, а также то, насколько четко определены правила деятельности.

2. Еще один метод управления конфликтной ситуацией — это **применение координационных и интеграционных механизмов**. Один из самых распространенных механизмов — цель команд. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. В управлении конфликтной ситуацией очень полезны такие средства интеграции, как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и совещания между отделениями.

3. **Установление общеорганизационных комплексных целей** — еще один структурный метод управления конфликтной ситуацией. Эффективное осуществление этих целей требует совместного усилия двух или более человек, групп или отделов.

4. **Вознаграждения** можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая с их помощью влияние на поведение людей с целью избежать дисфункциональных последствий. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

5. **Уклонение** от конфликта — это такое поведение, когда человек старается не обращать внимания на конфликт. В этом случае потенциальный оппонент стремится не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями.

6. **Сглаживание** характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что нет такой ситуации, в которой стоит сердиться. Человек, склонный к такому поведению, старается не выпустить наружу признаки конфликта и ожесточенности, апеллируя к потребности в солидарности. В результате может наступить мир, гармония и тепло, но проблема останется. Больше не существует возможности для проявления эмоций, но они живут внутри и накапливаются.

7. **Принуждение** предполагает попытку одного из участников конфликта заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно, и для влияния на других обычно использует власть путем принуждения. Конфликт можно взять под контроль, показав, что обладаешь самой сильной властью,

подавляя своего противника, вырывая у него уступку по праву начальника.

8. **Компромисс** характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важному решению, может помешать диагнозу проблемы и сократить время поиска альтернативы.

9. **Решение проблемы** основано на признании различия во мнениях и готовности ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. В сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия здравого решения, появление конфликтующих мнений надо даже поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы.



Мотивация. Процесс мотивации

В соответствии с определением, данным М. Месконом, М. Альбертом и Ф. Хедуори в «Основах менеджмента», *мотивация* — это «процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации». И действительно, правильное формирование мотивации работников — это одно из наиболее важных средств повышения эффективности их труда, а следовательно, и деятельности организации в целом. Если работник заинтересован в достижении цели, то его деятельность будет гораздо более эффективной. Таким образом, мотивация — это побуждения, которые вызывают активность человека и направляют ее на достижение определенных целей.

Здесь будет уместно привести притчу, рассказанную главным управляющим компании «Порше» Питером Шутцем. Работали три человека, которые что-то строили. Они делали одно и то же, но когда их спросили, что они делают, ответили они по-разному. Один сказал: «Я дроблю камни». Другой сказал: «Я зарабатываю себе на жизнь». Третий ответил: «Я строю храм».

Очевидно, что у каждого из этих работников совершенно разная мотивация, поскольку они по-разному осмысляют свою деятельность, по-разному понимают ее цели. Для первого выполняемая им работа —

это бессмысленный труд, так как его не интересует ни конечная цель, ни даже поддержание собственной жизни. Для второго смысл его деятельности определяется необходимостью заработать себе на жизнь, обеспечить удовлетворение своих потребностей и, возможно, потребностей своих близких. И только третий понимает, что главная цель его труда — это возведение храма, и именно для него работа является наиболее осмысленной. Пожалуй, никто не станет спорить, что именно третьему работнику трудиться легче всего, поскольку его цель духовна.

Понятие «мотивация» тесно связано с понятием «потребности». Человек устраивается на работу потому, что у него есть определенные потребности, которые он должен удовлетворить. Если бы у него не было потребностей, которые в современном мире нельзя удовлетворить, не работая, то человек не брал бы на себя обязательств, связанных с выполнением служебных обязанностей.

Потребности принято делить на две большие группы. К *первичным* относят физиологические потребности: человек должен есть, спать, дышать; кроме того, у него имеются сексуальные потребности.

К *вторичным* (социальным) потребностям относятся потребности в престиже, успешной деятельности, власти, самовыражении и т. д.

Разделение потребностей на две группы достаточно условно. Дело в том, что первичные потребности не являются у человека исключительно физиологическими. Например, пища нужна человеку для того, чтобы поддерживать свое существование; однако для значительной части людей не безразлично, что именно они едят: покупка деликатесов или посещение дорогого ресторана не являются физиологическими потребностями, они социальны по своей природе.

При учете мотивации работников необходимо помнить о нескольких важных принципах.

1. Мотивация носит сугубо индивидуальный характер, трудно найти людей, которые вели бы себя совершенно одинаково. Например, есть два человека, которые внешне работают совершенно одинаково, то есть с одной и той же степенью интенсивности и результативности. Однако это не означает, что ими движут одни и те же мотивы. Для одного человека более важным мотивом является желание избежать наказания (например, выговоров начальника), для другого — желание получить деньги за работу, для третьего — карьерный рост и обладание властью. Эти люди, скорее всего, не станут отрицать, что и избегание наказания, и получение вознаграждения, и обретение власти для них имеют какое-то значение. Следовательно, все дело

заключается в том, что для данного человека более важно. Один человек скорее согласится получить выговор, чем пренебречь какой-то другой потребностью (например, почитать книгу на рабочем месте), тогда как для другого это совершенно недопустимо.

Следовательно, специфика конкретной личности заключается в том, *какие именно потребности для данной личности существенны и в какой степени они имеют значение*. Люди обладают одинаковыми потребностями, но в каждом конкретном случае они выстраиваются в неповторимую иерархию, которая и определяет поведение данного человека. Мотивационная структура конкретной личности тесно связана с врожденными особенностями (например, темпераментом), с уровнем образования, интересами, привычками, разделяемыми ценностями и т. д.

2. Ни один человек не является полностью предсказуемым. Даже если мы хорошо знаем человека и думаем, что можем предсказать его поведение, все равно может случиться, что этот человек поведет себя совершенно неожиданным образом. Обусловлено это тем, что люди склонны меняться, приобретать умения, которых раньше у них не было.

Кроме того, многое зависит и от конкретных обстоятельств. От человека, зарекомендовавшего себя как добросовестный, ответственный работник, вряд ли можно требовать прекрасной работы, если он серьезно заболел. Ожидать от него в этой ситуации безупречности просто глупо.

3. Процесс возникновения и исчезновения потребностей очень изменчив. Люди никогда не действуют как машины, запрограммированные на достижение заранее известного результата. Одна потребность может вытесняться другой, более сильной и важной. Например, если у вас болит зуб, вы вряд ли сможете готовиться к экзамену даже тогда, когда это крайне необходимо. А все дело в том, что потребность избавиться от боли оказывается более сильной, чем потребность получить хорошую оценку на экзамене.

Кроме того, человеку свойственно переключаться с одного дела на другое. Длительная сосредоточенность на каком-то деле приводит к утомлению, а потому человек начинает испытывать потребность в отдыхе от этой деятельности (отдых — это не всегда безделье, чаще это просто смена деятельности). И разве можно предсказать, когда именно устанет человек?

4. Еще одна трудность, связанная с анализом мотивации, заключается в том, что потребности трудно выделить, обозначить в явном виде. Когда мы рассуждаем о мотивации, мы обычно делим

гипотетические, условные утверждения. Выяснить, что в действительности движет человеком, естественно, можно, однако сделать это крайне трудно. Для этого нужны специальные достаточно кропотливые и скрупулезные исследования, одних рассуждений и догадок здесь недостаточно.

Итак, мотивация — это очень важная составляющая качественного труда. Однако мотивы очень трудно анализировать и учитывать при принятии решений. Руководитель должен хорошо понимать, что знание сил, которые движут человеком, всегда относительно, носит предположительный характер. Только понимая это, он может относиться к своим подчиненным как к людям со всей их сложностью и непредсказуемостью, а не как к машинам или статистическим единицам.



Теория мотивации Маслоу



Теория А. Маслоу. Согласно теории А. Маслоу, поведение личности обычно направляется потребностью, наиболее сильной в данный момент. Это заставляет людей действовать таким образом, чтобы удовлетворить потребность. Наиболее сильная потребность определяет поведение до тех пор, пока она не удовлетворена. Удовлетворенная потребность больше не определяет поведение, то есть не действует как фактор мотивации.

Вслед за А. Маслоу принято выделять пять уровней потребностей.

1. На первом уровне находятся физиологические потребности — потребности, удовлетворение которых является минимальным условием выживания человека. К ним следует отнести потребность в питании, одежде и месте жительства. Если эти потребности не удовлетворены, то существование человека оказывается под угрозой. Естественно, что человек будет стремиться к их удовлетворению.

2. Однако рано или поздно эти потребности оказываются удовлетворенными. И именно в этот момент у человека возникают другие потребности, потребности более высокого уровня.

Прежде всего, человек должен быть уверен в завтрашнем дне. Если у человека есть пища, одежда и место, в котором он живет, его начинает беспокоить вопрос о том, будет ли он иметь это в будущем, не потеряет ли он это спустя какое-то время.

3. Если человек уверен в завтрашнем дне, у него возникает новая потребность — потребность в контактах. Подавляющее большинство людей стремится к тому, чтобы на них обращали внимание, чтобы их принимали. Всем нам хочется общаться, знакомиться с новыми людьми.

Кроме того, люди обычно стремятся принадлежать к группе, которая придерживается аналогичных взглядов на жизнь, то есть иметь единомышленников. Эта потребность может иметь самые разные формы и удовлетворяется множеством способов. Люди вступают в браки не только потому, что хотят иметь детей, но и потому, что им нужен близкий человек, который разделял бы их взгляды, который принимал бы их в любой ситуации. По той же причине люди заводят друзей, пишут книги, создают произведения искусства. Даже застенчивые или скрытные люди все равно нуждаются в контактах и получают их, хотя иногда и необычным образом. Человек, который полностью лишен общения, рано или поздно сходит с ума.

4. Если потребность в контактах удовлетворена, у человека возникает потребность в уважении и признании со стороны других людей. Человек стремится к тому, чтобы иметь много денег или быть красиво одетым, или иметь репутацию прекрасного специалиста, или просто считаться хорошим человеком, которого уважают за его доброту, справедливость, ум. Все эти частные стремления направлены на то, чтобы получить признание и уважение среди других людей.

5. Наконец, если удовлетворена и эта потребность, у человека возникает самая высокая потребность — потребность в самореализации. Каждый из нас смертен, однако мы можем увековечить себя в том, что мы оставим после себя. Это могут быть дети, ученики, книги, произведения искусства, просто предметы, которые сделаны нашими руками. Человек, обладающий слухом, становится музыкантом; человек, который умеет руководить, — начальником. Однако в любом случае он стремится как можно полнее использовать то, что заложено в нем природой, отдать людям то, что, возможно, не будет существовать вечно, но заставит людей помнить о нем с благодарностью. Самореализация личности предполагает наличие дела, в котором человек полностью проявляет себя.

Не следует думать, что, будучи удовлетворенной, потребность исчезает. Да, она исчезает, но только на какое-то время. Можно даже сказать, что она исчезает для того, чтобы вернуться. Естественно, каждый из нас ел много раз в жизни, но голод все равно через какое-то время возникал.

Так же происходит и со всеми остальными потребностями. Могли ли вы заниматься чем-то, если вас мучил сильный голод? Естественно, нет. Точно так же вы не могли бы думать о личностной реализации, если бы вам грозило что-то страшное в ближайшем или отдаленном будущем.



Двухфакторная теория Герцберга

Эта теория была создана на основе данных, полученных в результате интервью, которые брались на различных рабочих местах, в разных профессиональных группах и в разных странах. Интервьюируемых просили описать ситуации, в которых они чувствовали полное удовлетворение или, наоборот, неудовлетворение от работы.

Ответы были классифицированы по группам. Изучая собранный материал, Герцберг пришел к выводу, что удовлетворенность и неудовлетворенность работой вызываются различными факторами. Так были выделены «мотиваторы» (факторы, оказывающие положительное влияние на мотивацию) и «факторы контекста», или «гигиенические факторы» (факторы, оказывающие отрицательное влияние на мотивацию, определяющие неудовлетворенность от работы).

К мотиваторам Герцберг отнес:

- 1) достижения;
- 2) признание успеха;
- 3) интерес к работе как таковой;
- 4) ответственность;
- 5) продвижение по службе;
- 6) возможность профессионального роста.

К факторам контекста Герцберг отнес:

- 1) способ управления;
- 2) политику администрации;
- 3) условия труда;
- 4) межличностные отношения на рабочем месте;
- 5) заработную плату;
- 6) неуверенность в стабильности;
- 7) влияние работы на личную жизнь.

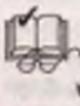
Герцберг пришел к крайне интересным выводам. В частности, он заключил, что мотиваторы, вызывающие удовлетворенность работой, связаны в первую очередь с содержанием работы и внутренней потребностью личности в самовыражении. В то же время факторы, вызывающие неудовлетворенность работой, связаны прежде всего с недостатками работы и внешними условиями.

Еще один интересный вывод Герцберга состоял в том, что факторы-мотиваторы и факторы контекста совершенно несимметричны и не оказывают одинакового воздействия. Так, факторы контекста, принимая отрицательное значение, вызывают неудовлетворенность работой.

Теория потребностей МакКлеланда

Если же эти факторы в целом не выходят за пределы ожидаемого или желаемого, повышения мотивации они не вызывают. Другими словами, низкая заработная плата способна подорвать мотивацию работника, но ее повышение вряд ли повысит его желание работать.

С другой стороны, факторы-мотиваторы оказывают положительное влияние на мотивацию при положительном значении, тогда как их снижение также не сказывается на мотивации. Обращаясь к конкретному примеру, можно утверждать, что, с точки зрения теории Герцберга, повышение по службе способно повысить мотивацию, однако ее отсутствие не окажет особо негативного воздействия.



Теория потребностей МакКлеланда

Теория мотивации Дэвида МакКлеланда. По мере того как экономические отношения развиваются, а методы управления совершенствуются, все более значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней. Представителем этой точки зрения является американский психолог Дэвид МакКлеланд. Согласно его концепции, потребности высшего уровня могут быть сведены к трем основным факторам. В соответствии с ними МакКлеланд выделяет три основных типа мотивации.

Во-первых, это стремление к успеху. При этом под успехом понимается не похвала или признание со стороны коллег, а личные достижения, то, что человек получает в качестве результата от своей активной деятельности, а также готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность.

Люди, у которых преобладает потребность в успехе, как правило, не склонны к риску, однако способны брать ответственность на себя.

Если необходимо мотивировать людей с потребностью в успехе, следует ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленной задачи, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами. По возможности таким людям организация должна предоставлять максимум самостоятельности, давать возможность самостоятельно доводить дело до конца.

Во-вторых, это стремление к власти. Под ним МакКлеланд понимал не только честолюбие, но и реальную способность человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях. Люди, ориентированные на власть, стремятся к высоким должностям и к тому, чтобы их мнение было услышано и принято. Они стремятся к тому, чтобы их идеи и предложения были реализованы. Они стремятся к тому, чтобы их идеи и предложения были реализованы. Они стремятся к тому, чтобы их идеи и предложения были реализованы.

Теория Портера и Лоулера

тированные на власть, проявляют себя как откровенные и энергичные, способные отстаивать свою точку зрения, не уклоняющиеся от конфликтов и конфронтации. При определенных условиях из них вырастают руководители высокого уровня.

Наконец, в-третьих, это стремление к признанию, то есть его способность человека быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в том, что оно правильно. Люди, в основе поступков которых лежит потребность в признании, заинтересованы в развитии личных связей, налаживании дружеских отношений, оказании помощи. Наиболее эффективны такие сотрудники в работе, которая дает им возможность широкого общения.

Согласно теории МакКлеланда, все эти потребности должны быть удовлетворены, что может быть достигнуто при занятии определенных должностей в организации. Для того, чтобы управлять этими потребностями, необходимо готовить работников к переходу по иерархии на новые должности, направлять их на курсы повышения квалификации, а также осуществлять аналогичные меры.



Теория Портера и Лоулера



Теория мотивации Л. Портера — Э. Лоулера. Портер и Лоулер пришли к выводу, что причиной удовлетворения сотрудника являются результаты его труда, а не наоборот, удовлетворение работника влечет за собой улучшение качества труда.

Предложенная ими теория сочетает в себе элементы теории ожидания и теории справедливости. Родство с теорией ожидания состоит в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и уверен в том, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Родство с теорией проявляется в том, что люди имеют собственное суждение по поводу размера вознаграждения по сравнению с вознаграждением других сотрудников, от которого зависит степень удовлетворения.



Персонал предприятия



Персонал организации — это полный личный состав сотрудников, работающих по найму. Под персоналом понимают всех работников организации за исключением ее руководства. Понятие **кадров**

организации уже, чем понятие персонала: к кадрам относятся те работники, которые официально числятся в штате.

Учет персонала в организации ведется в соответствии с Инструкцией по статистике персонала и заработной платы рабочих и служащих на предприятиях, в учреждениях и организациях (утверждена Госкомстатом СССР 17.09.87).

Персонал обладает определенными характеристиками. К ним относятся численность и структура.

Численность — это количество сотрудников, которые работают (или должны работать) в данной организации. Численность бывает нормативной (плановой) и списочной (фактической). *Нормативная численность* определяется в соответствии с тем, какое количество работников необходимо в организации для выполнения всех работ. *Списочная численность* — это количество рабочих, которые действительно числятся в штатах. Очевидно, что нормативная численность в большинстве случаев больше списочной, поскольку нормативную численность далеко не всегда можно обеспечить.

Списочная численность на конкретную календарную дату включает всех сотрудников, которые работают в организации, включая тех, которые были приняты на работу в этот день. Сотрудники, которые были уволены в этот день, в списочную численность не включаются.

В рамках списочной численности выделяется три категории:

- постоянные работники, которые были зачислены в организацию либо бессрочно, либо по контракту на срок, превышающий 1 год;
- временные работники, которые были приняты на работу на срок до 2 месяцев или для замещения временно отсутствующего работника на срок до 4 месяцев;
- сезонные работники, которые были приняты на сезонную работу на срок до 6 месяцев.

За пределами списочной численности находятся следующие категории работников: внешние совместители, лица, привлеченные для разовых и специальных работ, лица, работающие на основе договоров гражданско-правового характера, лица, направленные на учебу с отрывом от производства, и некоторые другие. Такие работники относятся к нечисленному составу.

Отдельно выделяется списочный состав. К нему относятся все работники, как присутствующие на работе в данный день, так и отсутствующие на ней по каким-то причинам. За пределы списочного состава выносятся те же категории работников, которые относятся к нечисленному составу.



Кадровая политика предприятия. Определение потребности организации в персонале



Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Ее основная цель заключается в том, чтобы создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу. Кадровая политика определяет цели, связанные с отношением предприятия к внешнему окружению (рынок труда, взаимоотношения с государственными органами), а также цели, связанные с отношением предприятия к своему персоналу.

Кадровая политика обязательно должна обладать следующими характеристиками.

1. Прежде всего, она должна быть связанной со стратегией предприятия, поскольку реализация целей, стоящих перед ним, невозможна без наличия необходимых кадров.
2. Она должна быть ориентирована на долгосрочное планирование. Работники, которые наняты для того, чтобы на некоторое время «прикрыть брешь», вряд ли станут работать качественно.
3. Предприятие, а точнее, его руководство должно четко осознавать значимость роли кадров.
4. При работе с кадрами необходимо разработать круг взаимосвязанных функций и процедур.

Кадровая политика организации должна быть тесно связана с технической и инвестиционной стратегиями. Было бы неправильным думать, что эти две сферы никак (или почти никак) не связаны между собой. Если нет хорошо подготовленного персонала, любые инновации в производстве могут либо оказаться неэффективными, либо повлечь за собой дополнительные затраты на подготовку или наем нового персонала. Если же кадровая политика в организации поставлена плохо, она в один прекрасный момент может оказаться в ситуации, когда кадровый потенциал будет просто утрачен (способные и квалифицированные люди не находят на предприятии работу, соответствующую их запросам).

Выбор кадровой политики зависит от ситуации, в которой находится организация, а также от ее потребностей. Необходимо иметь в виду, что кадровая политика — это компонент стратегии фирмы, а потому она должна согласовываться со стратегическими планами.

Кадровая политика зависит от того, в каком состоянии находятся факторы, действующие на рынке труда.

1. Рынок труда обычно характеризуется свободным выбором сферы приложения своих способностей, что выражается как в выборе работодателя, так и в выборе формы занятости (труд \neq найму, самостоятельный бизнес, учеба, домашний труд).

2. На рынке труда имеется как конкуренция между работниками (за рабочие места с более высокой оплатой и лучшими условиями труда), так и конкуренция между работодателями (за наиболее квалифицированных работников с наивысшей предельной производительностью).

3. Рынок труда характеризуется мобильностью рабочей силы, которая может быть профессиональной (она определяется общим уровнем образования и подготовки и востребованностью одних профессий по сравнению с другими) и территориальной (она во многом зависит от рынка жилья и ограничений в прописке).

4. Рынок труда характеризуется определенным уровнем занятости. Если уровень занятости высок, то спрос на новую работу будет не очень большим; по крайней мере, он будет меньше, чем в ситуации, когда уровень занятости низок. Кроме того, для рыночной экономики необходим резерв трудоспособного населения, которое включается в производство лишь при определенных условиях труда и его оплаты.

5. Очень важным показателем является уровень оплаты труда, учитывающий прожиточный минимум. Квалифицированный работник, найдя более оплачиваемую работу, скорее всего, перейдет на новое место. Поэтому при определении уровня заработной платы необходимо исходить из ситуации на рынке труда.

Кадровая политика может быть активной и компенсаторной.

Активная кадровая политика характерна для стабильно развивающихся организаций, занятых в наукоемких отраслях. Она заключается в активном привлечении новых работников, а также в больших тратах на их подготовку. На дальнейшее обучение и переподготовку работников тратится значительная часть рабочего времени и значительные суммы денег. При этом корпорация стремится удержать работников, например, гарантируя им пожизненную занятость (как это делают, например, ведущие фирмы Японии).

Компенсаторная кадровая политика обычно используется при становлении или финансовых трудностях фирмы. В этом случае предприятие стремится только восполнить свои потребности в работниках, связанные с открытием новых мест или потерей старых работников.

Она ориентируется на максимальное использование уже сложившейся квалификации кадров и их переобучение лишь при освоении новой продукции и технологии. Значительная часть работников — это временные работники, нанимаемые на несколько месяцев или по годовым контрактам. Нередко они нанимаются через посреднические конторы.

Динамика изменения численности персонала непосредственно зависит от того, на какой стадии развития находится организация. Здесь можно выделить три этапа.

На первом этапе рост числа работников влечет рост добавочной прибыли. Вклад каждого нового работника в общий объем производства оказывается все больше и больше, так как загрузка оборудования увеличивается, а следовательно, становится более эффективным использование рабочего времени.

На втором этапе темпы роста объема производства в его зависимости от найма новых рабочих начинают снижаться. Тем не менее, реальная отдача все же остается. Пределом этого периода является момент, когда производительность труда достигает наивысшего уровня, равного нулю. Это означает, что был нанят последний работник, и отдача от этого была не ниже, чем оплата его труда. Продолжение найма способно принести только убытки. На рисунке это точка максимума.

На третьем этапе предельная производительность уже достигает уровня ниже нуля, а потому прием новых работников приводит к тому, что их загрузка уменьшается, принося организации только убытки. На этом этапе увеличение численности персонала следует прекратить до того момента, когда произойдут изменения, касающиеся технологии производства, ассортимента продукции либо будут введены в действие новые основные фонды.



Основные категории персонала



Структура персонала отражает распределение работников по категориям должностей и перемещение между ними. Выделяются следующие две основные категории должностей:

- персонал неосновных видов деятельности (работники жилищно-коммунального, ремонтного хозяйства, подразделений социальной сферы);
- персонал основных видов деятельности (все остальные категории работников).

Основные категории персонала

Дополнительным основанием описания персонала является аналитическая структура, в которой выделяются общая и частная структуры.

С точки зрения общей структуры, описываются такие признаки персонала, как возраст, стаж работы, образование, профессия. Каждый из признаков имеет четко выделенные категории.

Например, при описании возрастной структуры выделяется 14 группировок:

- 16 лет;
- 17 лет;
- 18 лет;
- 20—24 года;
- 25—29 лет;
- 30—34 года;
- 35—39 лет;
- 40—44 года;
- 45—49 лет;
- 50—54 года;
- 55—59 лет;
- 60—64 года;
- 65 лет и старше.

Аналогично выделяются группировки по стажу и по стажу работы на данном предприятии.

С точки зрения профессии, выделяется две основные категории: рабочие и служащие. В свою очередь, эти категории делятся на более мелкие категории.

Рабочие — это категория персонала, которая непосредственно участвует в создании материальных ценностей или оказании услуг производственного характера. Рабочие делятся на категории в зависимости от типа выполняемых работ, профессии, возраста, формы и системы оплаты труда, стажа. К рабочим примыкает также младший обслуживающий персонал, который занят в деятельности, не связанной с основной деятельностью организации (дворники, курьеры, уборщицы и т. д.).

Служащие — это категория персонала, которая занята преимущественно умственным трудом. Служащие делятся на руководителей высшего, среднего и низового уровня, специалистов (работников, занимающихся решением отдельных производственных задач) и прочих служащих (сотрудников, занятых подготовкой и оформлением документов, учетом, контролем, хозяйственным обслуживанием и т. д.).

Особым основанием для описания состава персонала является выделение профессий, квалификации и компетентности.

Под **профессией** понимают совокупность специальных теоретических знаний и практических навыков, которые были приобретены человеком в результате специальной подготовки и позволяют ему осуществлять соответствующий вид деятельности.

Квалификация — это степень профессиональной подготовки, которая необходима для выполнения данной функции. Так, например, с точки зрения квалификации, выделяют высококвалифицированных, квалифицированных, малоквалифицированных и неквалифицированных рабочих.

Специалисты делятся на главных, старших, ведущих, а также еще несколько разрядов, обозначаемых при помощи номера. Разряд специалиста позволяет ему выполнять наряду со своими обычными обязанностями еще некоторые функции. Старший специалист может осуществлять руководство группой специалистов, не выделенной в самостоятельное подразделение, ведущий специалист имеет также право осуществлять методическое руководство, а главный специалист — еще и координировать деятельность старших и главных специалистов.

Квалификация определяется специальной комиссией на основе тщательной и всесторонней проверки знаний и опыта данного лица. Закрепляется квалификация специальными документами: дипломами, сертификатами, свидетельствами. От квалификации зависит тарифный разряд, который определяет уровень оплаты труда.



Основные способы привлечения персонала, их достоинства и недостатки.

Оценка претендентов.

Кадровое собеседование



Источники привлечения персонала — это сферы и конкретные места, в которых подбираются кандидаты на вакантные должности в организации.

Источники привлечения персонала принято делить на внутренние и внешние.

Внешние источники привлечения персонала — это любые источники, находящиеся за пределами организации. В наибольшей степени найм работников из внешних источников оправдан при укомплектовании

низовых и высших должностей. Что касается поиска кандидатов для высших должностей, то особенно он оправдан в том случае, когда внутри организации необходимы кардинальные изменения или в рамках организации нельзя найти подходящие кандидатуры.

Преимущества внешних источников заключаются в том, что они дают возможность для отбора из большого числа кандидатов, а также предполагают меньшие затраты на обучение. Недостатки внешних источников связаны с большими затратами на поиск, с рисками, возникающими из-за того, что кандидат неизвестен, с плохим знанием кандидатом особенностей организации, а также с возможными конфликтами между новыми и старыми работниками.

Внутренний источник привлечения персонала — это сама организация. Наибольшая эффективность данного источника проявляется при заполнении вакансий среднего и высшего уровней.

Преимущества и недостатки данного источника во многом являются противоположными преимуществам и недостаткам внешних источников, хотя далеко не всегда. В частности, существенным преимуществом внутреннего источника является то, что процесс подготовки кадров поддается планированию. Кроме того, использование кадров организации для заполнения вакансий позволяет экономить фонд заработной платы. Внутренний найм работников относительно безопасен, поскольку новую должность занимает человек, уже известный в организации. Наконец, он позволяет стимулировать работников, поскольку предоставляет им возможности для карьерного роста.

Недостатками внутреннего привлечения кадров являются необходимость затрат на переобучение, усиление конкуренции внутри организации. Кроме того, привлечение кадров из самой организации сохраняет потребность в рабочей силе, что вынуждает обращаться к внешним источникам.

Любая организация прибегает к методам привлечения персонала. Эти методы принято делить на активные и пассивные.

К активным методам относят:

- а) вербовку в частных агентствах и государственных службах занятости, в учебных заведениях, на предприятиях-конкурентах, а также с помощью личных связей работников организации;
- б) участие в ярмарках вакансий, устраиваемых местными властями;
- в) организацию презентаций, праздников и фестивалей.

К пассивным методам относят:

- а) пассивное ожидание кандидатов, предлагающих свои услуги;

Основные способы привлечения персонала, их достоинства...

- б) размещение сообщений о вакансиях во внешних средствах массовой информации (газетах, журналах, на радио и телевидении, в Интернете);
- в) размещение во внешних средствах массовой информации публичности — бесплатной или платной информации об организации и преимуществах работы в ней;
- г) размещение информации во внутренних средствах массовой информации (корпоративные издания, специальные стенды, радиотрансляция).

Под **подбором кадров** понимают изучение пригодности людей, нанимающихся на работу, для выполнения тех или иных обязанностей. Подбор кадров включает три основных этапа:

- 1) предварительный отбор кандидатур на основании поданных документов (резюме, анкет, заявлений);
- 2) интервью с сотрудником отдела кадров (психологом);
- 3) собеседование с потенциальным руководителем (бригадой).

Кадровое собеседование. Основной формой знакомства с претендентом является интервью (кадровое собеседование). В процессе интервью кадровый работник или начальник, осуществляющий отбор, должны выполнить следующие задачи:

- осуществить личное знакомство с претендентом с целью выявления его личностных качеств;
- сообщить всю необходимую информацию об организации и той работе, которую, возможно, он будет выполнять;
- выявить интересы и ожидания претендента, а также сообщить об интересах и ожиданиях организации;
- обсудить другие вопросы, связанные с перспективами карьеры, шансами получить данную работу и т. д.

Не менее распространенным является и другой метод — испытание. Поведенческие науки разработали много видов различных испытаний, которые помогают предсказать, сколь эффективно кандидат сможет выполнять конкретную работу. Один из видов отборочных испытаний предусматривает измерение способностей выполнения задач, связанных с предполагаемой работой. Другой вид испытаний предусматривает оценку психологических характеристик, таких как уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, откровенность, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость и внимание к деталям. Руководство должно дать оценку своим испытаниям и определить, действительно ли люди, хорошо справляющиеся с работой и испытаниями, оказываются более эффективными работниками, чем те, которые набирают меньшее количество баллов.

На практике процесс отбора измеряется при помощи коэффициента отбора, который вычисляется путем деления количества отобранных лиц на количество претендентов. Коэффициент отбора всегда имеет значение больше 0 и меньше 1. Так, если были приняты документы от 15 человек, а принято всего 3, то коэффициент отбора составит $3/15=1/5$. Если коэффициент отбора превышает $1/2$, то задача, стоящая перед кадровой службой, заметно усложняется. Однако эту ситуацию следует рассматривать как в целом благоприятную, поскольку из большего числа претендентов обычно легко выбрать очень хорошего кандидата.

Обычно наиболее важными критериями, учитываемыми при найме работника, являются его образование, опыт, деловые качества, личностные характеристики, а также соответствия требованиям организации и должности.

В процессе отбора кандидатов принято ориентироваться на ряд принципов.

1. Необходимо ориентироваться на сильные стороны претендента, рассматривая слабые стороны во вторую очередь.

2. Претендент должен обладать высокой квалификацией, но не более высокой, чем это требуется для вакантной должности.

3. Качества претендента, такие как образование, опыт работы, трудовой стаж, иногда пол, возраст, здоровье, должны строго соответствовать должности.

4. Ожидаемый эффект от принятия на работу претендента должен быть выше, чем связанные с этим затраты (например, затраты на подготовку или повышение квалификации).

5. Предлагаемая работа должна соответствовать ожиданиям претендентов.

6. После принятия претендента на работу психологический климат в коллективе не должен измениться в худшую сторону.

Решение о найме может приниматься специальной комиссией, созданной специально для осуществления этой функции, общим собранием или руководителем с помощью специалиста по кадрам и психолога (если таковой имеется).

Если профессиональный уровень нанимаемого устраивает организацию, с ним заключается договор. Обычно заключению договора предшествуют разнообразные исследования, проводимые как службами занятости, так и кадровым отделом организации-нанимателя, а также прохождения стажировки на предприятии, в течение которой проверяются деловые и профессиональные качества нанимаемого. Испытательный

Основные способы привлечения персонала, их достоинства...

срок не должен превышать 3 месяцев. В отдельных случаях допускается его увеличение до 6 месяцев.

Договор, заключаемый с новым работником, может быть:

- бессрочным, то есть заключаемым на неопределенный срок — вплоть до увольнения работника, ликвидации организации или иных аналогичных обстоятельств, после которых договор может считаться расторгнутым (*договор трудового найма*);
- на определенный срок, не превышающий 5 лет (*срочный трудовой договор или контракт*);
- на срок выполнения работы.

Обычно срочный трудовой договор заключают в том случае, когда необходимо дополнительно стимулировать работника, повысить его ответственность (в случае плохой работы контракт не будет продлен) или когда договор не может быть заключен на неопределенный срок (например, если нанимается работник для временного замещения).

Небольшие и средние фирмы нередко прибегают к помощи независимых кадровых служб, которые прогнозируют появление новых профессий, этапы их распространения, определяют требования к кандидатам. Тем не менее, собеседование с психологом и будущими сотрудниками обязательно. Психолог определяет, какими качествами обладает нанимаемый и подходит ли он по своим особенностям к предлагаемой ему работе. Собеседование позволяет начальнику составить представление о нанимаемом и решить, подходит ли он по своим качествам к уже сложившемуся коллективу.

Расстановка кадров представляет собой рациональное распределение работников по подразделениям и рабочим местам, осуществляемое на основании возможностей и особенностей работника, а также с учетом интересов организации.

Расстановка кадров должна базироваться с учетом периодической аттестации (оценки) каждого работника. Не последнюю роль в процессе расстановки кадров должен играть и анализ причин текучести кадров.

В процессе расстановки кадров нередко используются типовые схемы ротации (перемещений) персонала. Они представляют собой документы, в соответствии с которыми обычно осуществляется вертикальное и горизонтальное движение с должности на должность. Если работник хорошо выполняет свои обязанности, он может получить право пройти обучение и занять иное, требующее больших знаний и ответственности рабочее место. Такая система особенно удобна на крупных предприятиях.



Карьера и ее виды

Под **карьерой** понимают любое изменение положения работника. Это может быть изменение положения работника в рамках организации, когда с одной должности он переходит на другую. Однако этим понятие карьеры не ограничивается: карьерой является и любое изменение места работы. Не зря ведь о карьере говорят, имея в виду весь трудовой путь человека, который мог неоднократно на протяжении жизни менять работу.

Необходимо отметить, что слово «карьера» обычно используется для того, чтобы обозначать не просто изменение положения работника, а только повышение по служебной лестнице или, по крайней мере, такое изменение положения, которое предполагает улучшение, а не ухудшение положения. Тем не менее, и в случае, если работника понизили, также можно говорить о карьере, но только в негативном, отрицательном смысле.

К основным целям карьеры относятся:

- высокая заработная плата, получаемая работником с более высоким статусом;
- власть, дающая человеку возможность управлять другими людьми и ассоциирующаяся с силой, могуществом, высоким социальным статусом;
- благоприятные условия для труда и жизни, независимость, возможность жить так, как хочется, не обращая внимания на окружающих;
- высокий уровень компетентности, то есть знаний, умений и навыков, — то, что является основанием для уважения со стороны других людей;
- компромисс между личными и профессиональными потребностями, например, между достаточно высоким, но не ведущим положением на работе и возможностью вести насыщенную личную (в частности, семейную) жизнь.

В деловой карьере можно условно выделить ряд этапов.

1. *Подготовительный этап*, приходящийся на возраст примерно 18—22 года. На этом этапе человек обычно решает, чем он хотел и мог бы заниматься, получает образование, возможно, пробует себя на самых разных поприщах. В собственном смысле карьеры на этом этапе еще нет, человек только готовится к ней.

2. *Адаптационный этап* приходится на период от 23 до 30 лет. На этом этапе человек обычно окончательно овладевает профессией; тогда же происходит согласование ожиданий и реальных возможностей, человек избавляется от иллюзий, связанных с самим собой и возможностями, которые дает ему его работа. Нередко именно в этом возрасте начинается карьера руководителя. Этот этап очень важен, поскольку на нем происходит закрепление профессиональных умений и навыков. Человек находит свое место в коллективе.

3. *Стабилизационный этап*, который приходится на возраст 30–40 лет. На этом этапе окончательно формируется профессиональный уровень. На этом этапе окончательно выясняется, может ли человек быть руководителем. Именно к этому периоду относится мысль, что человек первую часть жизни работает на свое имя, а вторую часть жизни имя работает на него: в этот период человек уже приобрел определенную репутацию, которая буквально следует за ним, помогая или, наоборот, мешая в карьере.

4. *Консолидационный этап* приходится на возраст 40–50 лет: те, кто сумел развить в себе способности к руководству, продолжают продвижение вверх. Если такие способности отсутствуют, люди обычно делают горизонтальную карьеру, то есть овладевают какими-то новыми профессиями или сферами деятельности.

В этот период люди обычно переживают «кризис середины жизни», когда они начинают понимать, что ничего изменить уже невозможно. Именно в этот период человек становится окончательно сложившейся личностью, обладающей не только характером и привычками, но уже в общем-то «неисправимой» биографией. От того, насколько успешно с точки зрения человека сложилась его жизнь, зависит его гармоничность в оставшейся части жизни, то, придется ли ему довольствоваться достигнутым или просто спокойно жить, передавая свои знания молодежи.

5. *Этап подготовки к пенсии*. Начало этого этапа отличается высокой вариативностью, поскольку некоторые люди уходят на пенсию сразу же, как получают на это право, то есть при достижении соответствующего возраста, тогда как другие продолжают работать (нередко — весьма успешно).

Чтобы дать полную характеристику карьеры, необходимо учитывать следующие ее компоненты.

1. *Длина карьерного пути* — это количество ступенек служебной лестницы, которые прошел (или «проскочил») работник. Встречаются (хотя и очень редко) работники, которые всю свою жизнь проработали

на одном и том же месте, и длина их карьерного пути минимальна (равна нулю). В то же время есть работники, которые кардинально изменили свое положение, проделав огромный путь; примером здесь может быть любой случай, когда человек с самого низа поднялся до наиболее высоких ступеней государственной или другой иерархии, в частности, стал президентом крупной компании или руководителем государства.

2. *Высшая точка*, пик карьеры — максимально высокая должность, которой достиг работник в своем трудовом пути. Очевидно, что высшая точка далеко не всегда является концом карьеры: наиболее высокие должности в своей жизни человек может занимать, например, в середине или даже начале трудового пути.

3. *Уровень позиции* определяется при помощи вычисления соотношения между числом работников на данном уровне и числом работников на более высоком уровне. Понятно, что высокопоставленных работников не может быть слишком много: у любого руководителя коллег обычно меньше, чем подчиненных. А потому чем больше различие в числе работников на исходном уровне и чем меньше руководящих работников, тем более серьезным является скачок в карьере.

4. *Потенциальная мобильность* определяется путем вычисления соотношения между количеством работников на данном уровне и числом вакансий на следующем уровне. Данный показатель определяет степень возможности, вероятности повышения по должности.

Чем меньше показатель потенциальной мобильности (то есть вероятность повышения по должности), тем более существенным является продвижение. Допустим, что на более высоком уровне все должности заняты; в этом случае повышение, перевод на данный уровень работника, который ранее занимал более низкую должность, будет крайне маловероятным. И действительно, освобождение директора завода от занимаемой им должности, если он хорошо справляется со своей работой, вряд ли возможно; у нижестоящего работника для повышения до директора завода должны быть огромные преимущества. С другой стороны, заметно легче занять руководящую позицию в только создаваемой организации, и в этом случае на высокопоставленную должность могут взять человека, который ранее подобной работы не выполнял.

5. Не менее важным компонентом карьеры является ее *цель*, то есть мотив, который движет человеком. Поскольку мотивация бывает очень разной, может выделить несколько основных целей карьеры.

Для конкретного человека они могут быть более или менее важными; кроме того, они могут выступать в самых разных сочетаниях, хотя обычно все цели в той или иной степени важны для человека.

Необходимо иметь в виду, что на протяжении жизни цели карьеры могут кардинально меняться. То, что важно для юноши, вряд ли может быть таким же важным для зрелого человека. Например, в юности люди нередко стремятся к внешнему блеску, к тому, чтобы производить на других неизгладимое впечатление, иметь успех, и лишь со временем начинают понимать, что более важны профессиональные качества и самореализация, то есть воплощение собственной личности в деятельности и ее продуктах.

Виды карьеры. Карьера — это сложное и многообразное явление, которое имеет несколько разновидностей. Принято различать административную (управленческую) и профессиональную карьеру, а также вертикальную и горизонтальную карьеру.

Административная карьера — это карьера, которую делает любой руководитель. Другими словами, административной карьерой называют продвижение вверх по управленческой иерархии. Например, начальник цеха при условии хорошей работы со временем может стать заместителем директора или даже директором предприятия, а обычный продавец — начальником торгового отдела.

Продвигаясь вверх по служебной лестнице, руководитель приобретает новые права, участвует в принятии не текущих, а более важных стратегических решений, определяющих развитие организации на более длительные сроки. Чтобы понять характер этого изменения, достаточно сопоставить обязанности директора магазина и директора торговой сети, мэра города, губернатора и президента.

От административной карьеры следует отличать **профессиональную карьеру** — изменение профессионального статуса работника. Например, в высших учебных заведениях преподаватель начинает работать как ассистент, затем становится просто преподавателем, затем — старшим преподавателем, доцентом и, наконец, профессором. Все эти должности не предполагают ни расширения прав, ни особых изменений в характере выполняемой работы: по существу преподаватель остается преподавателем. Однако, получая очередное звание, преподаватель получает своего рода официальное признание его заслуг и высокого профессионального уровня.

Профессиональная карьера имеет место также в том случае, когда человек меняет не только место работы, но и профессию. Например, человек, который длительное время занимался преподаванием, может

сменить сферу деятельности и стать предпринимателем. В этом случае он также сделал профессиональную карьеру. Не важно, изменилось ли его социальное положение; важно, что он просто сменил работу.

Вертикальная карьера — это карьера в собственном смысле слова, то есть продвижение с более низких на более высокие ступени «служебной лестницы», то есть организационной иерархии.

Горизонтальная карьера — это такое изменение положения работника, при котором он просто меняет свои занятия, не повышая и не понижая своего положения в организации.

Горизонтальная карьера — очень важное средство поощрения работников. Данный тип карьеры получает все более и более широкое распространение в практике зарубежных компаний. Случается, что руководство не имеет возможностей повысить работника, например, из-за того, что нет свободной должности, или из-за того, что возможности повышения исчерпаны (руководство не уверено, что работник способен справиться с обязанностями, которые должен выполнять более высокопоставленный сотрудник). Подобные ситуации вполне естественны, тем более что количество должностей высшего звена всегда крайне ограничено.

Существует две основные формы горизонтальной карьеры: «карусель» и «обогащение труда».

«Карусель» представляет собой перемещение (как правило, временное) работника из одного подразделения в другое, где ему приходится выполнять обязанности, качественно отличающиеся от тех, к которым он привык. При этом права и уровень заработной платы обычно сохраняются. Такая форма горизонтальной карьеры вполне продуктивна, поскольку позволяет работнику почувствовать себя «в шкуре» своих сотрудников, с которыми ему приходится иметь дело, и приобрести более широкий взгляд на вещи.

В США «карусель» как форма горизонтальной карьеры добровольна. В Японии этот метод используется в основном как обязательный при подготовке молодых сотрудников. В практике российских предприятий используются обе формы. Нередко работника, взятого на конкретную должность, за относительно короткий срок специально «проводят» через самые разные подразделения предприятия для того, чтобы он лучше представлял себе специфику его деятельности. Такая форма используется также для проверки деловых качеств, способности адаптироваться и учиться у недавно нанятого работника.

«Обогащение труда» предполагает постепенное расширение обязанностей за счет

- 1) участия в разнообразных комитетах;

Развитие персонала. Повышение квалификации персонала

2) временного исполнения обязанностей более высокой должности (вплоть до временного замещения начальства);

3) предоставления возможности проводить научные исследования;

4) назначения наставником для молодых работников;

5) чередования типов выполняемой работы. В последнем случае речь может идти как о расширении обязанностей в рамках должности, так и о временном исполнении обязанностей, предписываемых другой должности.



Развитие персонала.

Повышение квалификации персонала



Обучение кадров — это сложная, многокомпонентная процедура, которая включает следующие виды:

- подготовку — обучение работника определенной профессии;
- переподготовку — обучение новым и смежным профессиям в связи с изменением условий производства и трудового потенциала работника;
- повышение квалификации — совершенствование знаний и профессиональных навыков в связи с освоением новой техники, технологии, организации производства, труда и управления.

Оценка персонала — это определение пригодности работника к выполнению стоящих перед ним задач. Без оценки не могут осуществляться ни прием на работу, ни перемещение с одной должности на другую, ни вынесение морального или материального поощрения.

Оценка не должна зависеть от субъективного мнения, должна быть надежной, достоверной, комплексной, основанной на понятных критериях и комплексной. Именно по этому сотрудники кадровых служб целенаправленно разрабатывают методы оценки, закрепляя основные процедуры в виде специальных методических материалов.

Некоторые зарубежные корпорации используют при аттестации специальную систему. Сущность этой системы состоит в том, что при аттестации работник получает двузначное число. Первая цифра этого числа отражает вид работы, которую выполняет данный сотрудник, а также систему оплаты. Вторая цифра этого числа отражает статус работника, который ежегодно определяется независимо от служебной категории. Поскольку статус определяется независимо от должности, нередко

Развитие персонала. Повышение квалификации персонала

возникает ситуация, когда рядовой сотрудник имеет более высокий статус в своей группе, чем его руководитель. Это отражается и на уровне оплаты, который напрямую зависит от статуса.

В разных организациях практикуются различные подходы к повышению квалификации. Так, например, на заводах «Тёета» (Япония) рабочие ежегодно повышают квалификацию на курсах. Следствием этого является то, что каждый рабочий может выполнять операции на многих или даже на любом станке в цехе, самостоятельно контролировать качество выполнения предшествующей операции, несколько раз за рабочий день менять рабочее место. Преимуществом такой системы является также то, что рабочие крайне активны и постоянно предлагают способы усовершенствования производственного процесса.

Оценка результатов труда является косвенной формой оценки персонала и осуществляется с административными, информационными и мотивационными целями.

Административные цели заключаются в продвижении по службе, переводе с одной должности на другую, понижении по службе и прекращении трудового договора.

Продвижение по службе, с одной стороны, помогает предприятию заполнить имеющиеся вакансии, с другой — позволяет работникам удовлетворить стремление к успеху, самовыражению, признанию.

Перевод с одной должности на другую используется в том случае, когда предприятие желает более эффективно использовать работников или стремится расширить его опыт. Иногда к переводу прибегают при неудовлетворительной работе при условии, что его стаж, заслуги не позволяют руководству организации уволить его с работы.

Понижение по службе используется в качестве наказания в ситуации, когда показатели оценки труда не соответствуют требованиям, а возможности достижения заданных показателей исчерпаны.

Прекращение трудового договора (увольнение) наступает в тех случаях, когда работнику сообщили оценку его труда и предоставили возможности для ее улучшения, но он не хочет или не может работать по стандартам организации.

Информационные цели заключаются в том, что при помощи оценки результатов труда работников информируют об уровне их работы, показывая им их сильные и слабые стороны и направление к совершенствованию. Тем самым, сообщая оценку, руководство предприятия сообщает о своем отношении к работнику.

Оценка представляет собой средство **мотивации работников**. Сообщая результаты оценки труда, организация подкрепляет их вознаграждением (повышением заработной платы, повышением в должностном

Сущность стресса, его причины и проявления

сти, благодарностью и т. д.). Кроме того, положительная оценка представляет собой сильное положительное подкрепление поведения, а потому может вызвать и высокую производительность в будущем.



Сущность стресса, его причины и проявления



Стресс представляет собой особое психологическое состояние, при котором человек переживает сильное напряжение. Как правило, окружающая действительность при стрессе воспринимается как не соответствующая ожиданиям, вызывающая неудовлетворенность и страдания. Это состояние опасно, поскольку может привести к серьезным психологическим проблемам.

Стресс — это прежде всего психологическая проблема. Однако он наносит существенный ущерб и деятельности организации. Снижая эффективность и благополучие индивидуума, чрезмерный стресс дорого обходится организациям. Стресс прямо и косвенно увеличивает затраты на достижение целей организаций и снижает качество жизни для большого числа трудящихся.

Впрочем, любому человеку приходится переживать стрессовые ситуации. Жизнь устроена таким образом, что избежать этого вряд ли возможно. Они становятся опасными только в том случае, если переживания, связанные со стрессовой ситуацией, оказываются слишком длительными.

Не стоит думать, что стресс — это исключительно негативное явление. Иногда стрессовые ситуации вынуждают человека собрать все свои силы и приспособиться к новой сложной ситуации. Фактически, стресс представляет собой реакцию организма, вызванную необычной ситуацией, которая выходит за пределы того, что привычно. Именно поэтому не стоит бояться стресса. Он является естественной реакцией. Опасность представляет не столько стресс, сколько неумение с ним справиться.

Как проявляется стресс?

В нормальных условиях в ответ на активное раздражение у человека возникает состояние тревоги, смятения, которое является автоматической подготовкой к активному действию, которое может быть как атакующим, так и защитным. Такая подготовка осуществляется в организме всегда, независимо от того, какой будет реакция на стресс —

Сущность стресса, его причины и проявления

даже тогда, когда не происходит никакого физического действия. Импульс автоматической реакции может быть потенциально небезопасен и приводит организм в состояние высшей готовности. Сердце начинает биться учащенно, повышается кровяное давление, мышцы напрягаются. Вне зависимости от того, серьезна ли опасность (угроза жизни, физическое насилие) или опасность невелика (словесное оскорбление), в организме возникает тревога и в ответ на нее — готовность сражаться или убежать.

Стресс имеет конкретные проявления. В большинстве случаев они имеют сугубо индивидуальный характер. Тем не менее, можно выделить целый ряд признаков, по которым можно определить, что человек находится в состоянии стресса. Об этом свидетельствуют:

- 1) невозможность сосредоточиться;
- 2) слишком частые ошибки;
- 3) ухудшение памяти;
- 4) частое возникновение чувства усталости;
- 5) слишком быстрая речь;
- 6) частые боли в голове, спине, в области желудка, не имеющие органической причины (не вызванные какой-то болезнью);
- 7) повышенная возбудимость;
- 8) отсутствие удовлетворения от работы;
- 9) потеря чувства юмора;
- 10) увеличение количества выкуриваемых сигарет;
- 11) пристрастие к алкогольным напиткам;
- 12) постоянное ощущение недоедания;
- 13) плохой аппетит;
- 14) невозможность вовремя закончить работу.

Естественно, у человека, находящегося в состоянии стресса, не должны наблюдаться все эти симптомы, всего нескольких из них достаточно, чтобы заподозрить достаточно серьезные проблемы.

Выделяют пять разновидностей стресса:

- > **физиологический стресс** вызывается чрезмерными физическими нагрузками, недосыпанием, плохим, нерегулярным питанием;
- > **психологический стресс** в качестве основной причины имеет неблагоприятные, фрустрирующие, то есть связанные с неудовлетворенностью отношения с окружающими;
- > **эмоциональный стресс** вызывается слишком сильными чувствами. Он возникает в опасных, угрожающих ситуациях, когда человек подвергается смертельной опасности или ему грозит утрата чего-то очень важного; как это ни странно, эмоциональный

Сущность стресса, его причины и проявления

стресс может возникать и в результате слишком неожиданного радостного события;

- **информационный стресс** — это результат того, что в распоряжении человека имеется слишком много или слишком мало информации. В обоих случаях принятие решения оказывается крайне затруднительным: при недостатке информации возникают неопределенности очень высокой степени, при переизбытке информации имеется слишком много факторов, которые необходимо учитывать при принятии решения;
- **управленческий стресс** возникает в связи с тем, что ответственность за принимаемое решение оказывается слишком высокой.

Можно выделить целый ряд факторов, которые увеличивают возможность возникновения стресса. Естественно, воздействия далеко не всех из них можно избежать. Однако, если руководитель будет знать о том, что приводит к стрессу, он сможет организовать работу таким образом, чтобы максимально уменьшить их воздействие.

1. К стрессу приводят особенности трудового процесса. Высокие нагрузки, требующие концентрации усилий, однообразие работы, необходимость выполнять множество самых разнообразных действий, из-за чего повышается темп деятельности, отсутствие времени для отдыха — все это часто приводит к физическому и психическому истощению.

Избежать этого помогает только разумная организация труда, при которой работник не перегружается, а периоды работы регулярно перемежаются с периодами отдыха.

2. Причиной стресса, как уже указывалось, может стать слишком высокая ответственность, возлагаемая на руководителя или работника.

С данным фактором можно справиться только при помощи психологических методов. Людям свойственно преувеличивать опасности и необратимость каких-то неприятных событий, и это необходимо обязательно учитывать. Следует также помнить, что без ошибок не обходится ни один человек, а совершенство недостижимо. Даже руководители, достигшие самых высоких должностей, совершали ошибки. Поэтому главное состоит не в том, чтобы не допускать ошибок, а в том, чтобы вовремя их признавать и прилагать усилия для их исправления.

Если же даже средства самовнушения не помогают и страх перед ошибкой все равно остается очень сильным, по-видимому, целесообразно обратиться к специалисту-психологу.

3. Очень распространенной причиной стресса является неблагоприятная моральная атмосфера в коллективе. В этой ситуации обычно кажется, что работа идет своим чередом, а все обязанности работники выполняют в целом нормально. Однако незаметно качество работы все равно снижается. И причина этого заключается в том, что отношения в коллективе в высшей степени конфликтны, сотрудники не только не помогают, но и стремятся незаметно нанести какой-то ущерб друг другу.

В некоторых организациях руководители намеренно создают такие условия работы, в которых сотрудники должны соперничать друг с другом. Иногда это делается даже для того, чтобы отвлечь внимание подчиненных от недостатков самого руководителя, направить его на отношения с сотрудниками.

Естественно, в построении отношений на соперничестве есть смысл, так как соревновательность — очень сильный мотив для более высоких достижений. Тем не менее, рано или поздно эта система приводит к утомлению и истощению работников, поскольку в состоянии постоянной борьбы не может жить длительное время ни один человек. В такой ситуации побеждает самый выносливый, но и он вскоре начинает сдавать свои позиции; вопрос, таким образом, заключается не в том, кто победит, а в том, кто сдастся первым. Это не означает, что от соревновательности следует отказываться. Отсутствие соперничества тоже нередко оказывается нежелательной крайностью. Задача руководителя состоит в том, чтобы обеспечить разумный компромисс между двумя крайностями. По крайней мере, там, где можно обойтись без соперничества, без него надо обходиться.

4. Причиной стресса может стать и слишком малая рабочая нагрузка, которая вызывает беспокойство, фрустрацию и чувство безнадежности. Работник, не получающий работы, соответствующей его возможностям, нередко начинает сомневаться в собственной ценности и положении в организации, ощущает себя явно вознагражденным.

5. Более скрытой причиной стресса является конфликт ролей, который возникает тогда, когда к работнику предъявляют противоречивые требования. Например, продавец может получить задание моментально реагировать на просьбы клиентов и одновременно другое указание, в соответствии с которым он не должен забывать заполнять полки товаром.

Обычно такая ситуация складывается в результате нарушения принципа единоначалия: в этом случае два руководителя могут дать работнику противоречивые указания. Например, директор завода может по-

Сущность стресса, его причины и проявления

требовать от начальника цеха максимально увеличить выпуск продукции, в то время как начальник отдела технического контроля будет требовать соблюдения стандартов качества.

Конфликт ролей иногда возникает в результате различий между нормами неформальной группы, к которой принадлежит работник, и требованиями формальной организации. В этой ситуации человек, который хочет быть принятым группой и в то же время стремится следовать требованиям руководства, не может не чувствовать напряжения и беспокойства.

6. Еще одна причина стресса, во многом противоположная предыдущей, заключается в неопределенности ролей. Под неопределенностью ролей подразумевают ситуацию, когда работник не уверен в том, что от него ожидают. В отличие от конфликта ролей, здесь требования не противоречивы, они просто уклончивы и неопределены. Человек стремится получить правильное, однозначное представление об ожиданиях руководства, то есть о том, что он должен делать, как это следует делать и как его действия будут оценены. Если он не знает этого, возникают беспокойство и тревога.

7. Нередко причиной стресса становится неинтересная, однообразная работа. Как показали исследования, люди, имеющие более интересную работу, проявляют меньше беспокойства и менее подвержены физическим недомоганиям, чем люди, занимающиеся неинтересной работой. При этом, впрочем, необходимо иметь в виду, что понятие интересной работы всегда относительно. То, что интересно одному человеку, будет неинтересно другому. А следовательно, при разрешении стрессовой ситуации не стоит исходить из штампов — представлений, которые кажутся правдоподобными, но не являются истинными.

8. Стресс может возникнуть как следствие плохих физических условий, например, из-за плохого освещения, слишком низкой или слишком высокой температуры или чрезмерного шума.



Регулирование стресса



Когда неблагоприятные факторы (стрессоры) вызывают стресс, человек сознательно или подсознательно старается приспособиться к совершенно новой ситуации. Существует два возможных варианта развития событий. Во-первых, человек может обрести равновесие; в этом

случае стресс не даст никаких последствий. Во-вторых, человек не сможет адаптироваться к новой ситуации. Как следствие этого — возникают различные психические или физические отклонения. Особую опасность представляет ситуация, когда стрессовые воздействия повторяются слишком часто либо когда воздействие одного и того же фактора остается неизменным на протяжении длительного времени (причем человек не может справиться с воздействием этого фактора).

В этой ситуации возможно три типа реакции.

Первая реакция — это пассивность. Человек просто останавливается и опускает руки, отдается чувствам беспомощности и депрессии. Это самая негативная реакция. Она показывает, что у человека недостаточно способности к адаптации и он не в состоянии справиться с ситуацией.

Вторая реакция — это активная защита от стресса. В этой ситуации человек либо предпринимает действия, направленные на ликвидацию фактора, вызывающего стресс (стрессора), либо активно отвлекает свое внимание на другие занятия, способные принести удовлетворение (например, на занятия спортом, коллекционирование, чтение, физическую работу). Это поведение свидетельствует о высоком уровне сил, благодаря которому человек находит в себе силы справиться с травмирующей ситуацией.

Третья реакция, не менее уместная и правильная, чем вторая, — это активное расслабление. Человек в этой ситуации не предпринимает активных действий, как во втором случае, однако отсутствие активности качественно отличается от пассивности в первом случае. Намеренно расслабляясь, человек приобретает способность естественным образом уменьшать воздействие стрессогенного стимула и его последствия для организма. Для сознательного овладения стрессовой ситуацией нужны определенные навыки.

Расслабления можно достигать при помощи нескольких простых упражнений. При их выполнении необходимо сесть или лечь, приняв удобное положение, и закрыть глаза.

- Сосредоточьтесь на своем дыхании на 1–2 минуты. Обратите внимание на то, что вдыхаемый воздух немного холоднее, чем выдыхаемый; постарайтесь почувствовать, как вы дышите носом.

- Закрыв глаза, постарайтесь представить себе помещение, в котором вы находитесь. Какие предметы вас окружают? Сколько в нем окон? Где они находятся? Где находится дверь? Как они выглядят? Переводите в своем воображении внимание с одного предмета на другой.

• Сосредоточьтесь на своем теле. Постарайтесь почувствовать, в каких местах оно напряжено. Тело можно напрячь на несколько секунд, постараться почувствовать напряжение в каждой мышце, а затем расслабиться. То же можно проделать с любой частью тела.

Подобные упражнения обычно очень помогают расслабиться и отвлечь мысли от неприятных переживаний.

Кроме того, в стрессовой ситуации помогают и упражнения на концентрацию. Можно концентрироваться на счете, на слове, с которым у вас связаны очень приятные переживания, или на чем-то другом. Эти упражнения следует проделывать в тихом, спокойном месте, где вам, скорее всего, никто не сможет помешать.

Чтобы эффективно справиться со стрессом, необходимо следовать также следующим рекомендациям.

1. Прежде всего, в стрессовой ситуации лучше дать волю своим чувствам, например, гневу, обиде, полностью осознать свой страх. Преждевременный отказ от своих чувств, нежелание принять их приведут не к их исчезновению, а к тому, что они станут бессознательными. Особенность же бессознательных чувств состоит в том, что они, будучи незаметными для человека, продолжают оказывать негативное, разрушающее воздействие на организм. Например, депрессивные чувства, которые человек не осознает, продолжают существовать, и это сказывается на его работоспособности, способности принимать решения.

В то же время не стоит придавать слишком большого значения своим чувствам, «зацикливаться» на них. Однако это уже содержание следующей рекомендации.

Нередко причина стресса кроется в неправильных отношениях между людьми. Нередко люди страдают из-за этого, но не решаются сказать о своих чувствах и мыслях. Таким людям необходимо переломить себя, приучиться говорить о том, в чем они видят причину проблем. Как начальник может узнать, что его распоряжения противоречат требованиям, которые исходят от другого начальника? Откуда он может узнать, что его распоряжения препятствуют выполнению работы, входящей в непосредственные обязанности работника? Естественно, в ситуации конфликта ролей необходимо сказать об этом.

2. Для эффективной борьбы со стрессом целесообразно изменить отношение к событиям, которые вызвали напряжение. Особенно это важно, если нельзя изменить ход событий, вмешаться в существующее положение таким образом, чтобы уничтожить факторы, вызывающие стресс.

Существует множество способов, при помощи которых мы избавляемся от неприятных переживаний. Иногда стрессовые ситуации настолько сильны, что эти способы применяются автоматически, неосознанно. В этом случае они могут быть опасными. Однако если их использовать намеренно, то определенную (и весьма большую) пользу они принести все же могут.

Ценность этих способов неодинакова. Одни из них действительно помогают справиться с проблемой, уменьшив тяжесть переживаний. Другие опасны, поскольку влекут за собой серьезные последствия, несущие угрозу нормальному функционированию (например, пьянство). Поэтому каждый из этих способов следует рассмотреть отдельно.

К негативным способам, которые используются нами неосознанно и могут стать причиной серьезных проблем, относятся следующие.

➤ **Отрицание.** Отрицая, человек просто отказывается признать существование того, что приносит боль. Человек просто перестает замечать нечто и начинает думать, что этого нет. Это очень эффективный способ справляться со стрессом. Однако этот способ опасен, поскольку из-за него страдает восприятие действительности. Разумно ли отрицать тот факт, что дверь заперта, и продолжать пытаться ее открыть, не имея ключей?

➤ **Регрессия.** Регрессия представляет собой переход к более простому, или, как говорят психологи, «примитивному» поведению. Так, ребенок из-за своей слабости и неразвитости нуждается во взрослых, которые могут его защитить, успокоить; взрослые как бы выполняют за ребенка те функции, который впоследствии он будет выполнять сам. При регрессии взрослый человек начинает вести себя как ребенок, пытаясь найти опору не в себе самом, а в чем-то, что находится вне него. Естественно, это может быть поиск другого человека (например, для того, чтобы выговориться и получить эмоциональную поддержку). В этом нет ничего плохого, по крайней мере, если человек не злоупотребляет вниманием других людей. Более опасно зависимое поведение, когда человек начинает злоупотреблять алкоголем, успокаивающими препаратами и даже наркотиками. Здесь также происходит регрессия, поскольку человек ищет опору не в своих собственных способностях, не в своем умении успокаивать себя, а в психоактивных веществах.

➤ **Проекция.** При проекции человек приписывает другим людям то, что на самом деле связано с ним. Наиболее часто встречающийся пример проекции — это оправдание себя путем пе-

реложения вины на окружающих. Данный способ справиться со стрессом также нельзя считать особенно эффективным, поскольку он препятствует реальной оценке ситуации и не дает возможности выбрать наиболее адекватный способ решения проблемы.

- **Образование реакции.** В этом случае человек ведет себя определенным образом, противоположным тому, что он испытывает на самом деле, например, если он боится, он начинает симулировать смелость, если ему грустно, он изображает радость и т. д. Это далеко не всегда приносит желаемый результат, поскольку напряжение, связанное с настоящими чувствами, сохраняется, а сам человек оказывается неспособным увидеть реальность.
- **Смещение.** В этом случае человек смещает свои чувства на другой объект. Например, выговор начальника вызвал у человека гнев, однако этот гнев неприемлем для данного человека, и он выражает его, смещая на свою семью или друзей. Смещение чувств — не лучший способ справиться с проблемами, поскольку при его использовании количество проблем только возрастает. И действительно, отыгрывая свой гнев на своих близких, человек не решает проблемы, возникшей на работе, и создает дополнительные сложности в отношениях с близкими людьми, которые в иной ситуации могли бы оказать ему поддержку.

Другая группа способов защиты от стресса является более приемлемой уже хотя бы потому, что она не связана с отрицанием какого-то аспекта ситуации, который причиняет боль или неприятные ощущения.

- **Вытеснение.** Это едва ли не самый распространенный способ справиться со стрессом, при котором человек усилием воли отвлекает внимание от ситуации, вызвавшей стресс, и переводит его на что-то другое. Человек не отказывается ни от осознания ситуации, ни от осознания чувств, он просто переключается на другой вид деятельности или на другие мысли.
- **Подавление** предполагает намеренную блокировку неприятных чувств и ощущений. Человек при этом продолжает осознавать негативные стороны ситуации, вызвавшей стресс, он просто отказывается переживать чувства, которые этой ситуацией вызваны.
- **Компенсация.** Данный способ предполагает, что человек с одного вида деятельности, который не принес успеха, пере-

ключается на другую деятельность. Удачи в этой деятельности помогают человеку лучше себя чувствовать и более легко пережить проблемы. Это едва ли не самый здоровый способ, поскольку он не связан с отрицанием, отказом признавать что-либо.

- **Смирение.** В этом случае человек просто принимает обстоятельства такими, какие они есть. Это также очень хороший способ справиться с проблемой. Хотя смирение всегда приносит боль, принятие негативного, нежелательного все же осуществляется и человек рано или поздно справляется с внутренней проблемой.

3. Для того, чтобы справиться со стрессовой ситуацией, необходимо ее проанализировать, выявив то, что вызывает негативные переживания. Такой анализ выгоден и важен, по меньшей мере, по двум причинам.

Во-первых, он помогает отказаться от примитивных защит, связанных с искажением реальности и отказом принимать чувства. Следовательно, анализ ситуации помогает справиться с трудностями при помощи способов, которые приносят минимальный вред.

Во-вторых, анализ ситуации дает возможность четко представить себе, каким образом можно изменить обстоятельства, выявить, что может сделать человек для того, чтобы изменить ситуацию и не повторить ее в будущем. Другими словами, только проанализировав ситуацию, можно составить реальный план действий, направленных на ее исправление.

4. Наконец, очень важное средство борьбы со стрессом — это увеличение собственной способности справляться с негативными ситуациями. Занятия спортом, физические нагрузки, укрепление нервной системы, нормальный отдых — все это в той или иной степени позволяет повысить собственную выносливость.

Есть люди, которые в силу определенных причин в наибольшей степени подвержены стрессу. Таким людям следует больше внимания уделить тем средствам, которые помогают повысить стрессоустойчивость организма. Чтобы проверить, принадлежите ли вы к числу этих людей, используйте тест, разработанный сотрудниками Медицинского центра Бостонского университета, который приводится в конце этого раздела.

В случае необходимости не стоит отказываться и от помощи специалистов-психологов. Многие люди боятся обращаться за такой помощью, поскольку думают, что из-за этого их признают больными, ненормальными.

Регулирование стресса

ми. Это не так. Лишь очень небольшое количество людей умеет эффективно справляться со своими проблемами. Особенности биографии, детский опыт иногда накладывают на личность человека отпечаток, который мешает ему спокойно и счастливо жить и, в частности, эффективно справляться с проблемами. Избавиться от этого негативного влияния опыта можно и самостоятельно, однако при участии специалиста это можно сделать и легче, и быстрее.

Содержание



ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА МЕНЕДЖМЕНТА	3
Определение менеджмента	3
Основные этапы исторического развития менеджмента	5
Школа научного управления	8
Школа административного управления	10
Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук	11
Школа социальных систем	14
Виды менеджмента	16
Стратегический менеджмент	16
Инновационный менеджмент	18
Управление производством	23
Маркетинговый менеджмент	25
Финансовый менеджмент	28
Управление персоналом	30
ОРГАНИЗАЦИЯ	31
Что такое организация	31
Внешняя и внутренняя среда организации	34

Уровни управления	36
Анализ внутренней среды организации	40
Анализ внешней среды организации	44
Виды организаций	47
Понятие организационной структуры управления	48
Основные виды организационных структур управления	49
Организационная культура, ее компоненты и виды	54
Ресурсы организации	59
УПРАВЛЕНИЕ	62
Основные функции управления	62
Прогнозирование как функция управления	62
Планирование как функция управления и его основные принципы	63
Виды планов и программ	65
Бизнес-план	66
Организация как функция управления	70
Координация как функция управления	72
Мотивация как функция управления	74
Контроль как функция управления. Виды контроля	74
Принципы контроля	78
Проблемы измерения и оценки эффективности деятельности организации	80
Управленческие полномочия и их делегирование	81

Методы управления.....	82
Стратегическое управление. Стратегия организации и ее виды	84
Миссия организации	86
Цели организации и управление по целям	88
Стратегия организации и ее реализация	90
Задачи и задания как инструменты менеджмента	93
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ	96
Что такое управленческие решения	96
Принятие управленческих решений, его этапы	97
Коммуникация как организационный процесс	98
Виды коммуникаций	104
Деловое общение	106
Деловое совещание	109
Деловые переговоры	112
ЧЕЛОВЕК В ОРГАНИЗАЦИИ	121
Лидерство и его роль в управлении организацией	121
Авторитет менеджера	123
Власть	124
Подходы к управлению людьми	132
Стили управления	133
Планирование рабочего времени	137
Сущность конфликта, его разновидности.	
Структура конфликта	140

Основные причины и последствия конфликтов	141
Развитие конфликта, его основные этапы	143
Методы управления конфликтом и его преодоления	144
Мотивация. Процесс мотивации	146
Теория мотивации Маслоу	149
Двухфакторная теория Герцберга	151
Теория потребностей МакКлеланда	152
Теория Портера и Лоулера	153
Персонал предприятия	153
Кадровая политика предприятия. Определение потребности организации в персонале	155
Основные категории персонала	157
Основные способы привлечения персонала, их достоинства и недостатки. Оценка претендентов. Кадровое собеседование ...	159
Карьера и ее виды	164
Развитие персонала. Повышение квалификации персонала	169
Сущность стресса, его причины и проявления	171
Регулирование стресса	175

Торговый дом



РЕГИОНАЛЬНЫЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА:

МОСКВА

ул. Космонавта Волкова, д. 25/2, 1-й этаж
тел.: (495)156-05-68, 450-08-35; e-mail: fenix-m@yandex.ru
Директор: Моисеенко Сергей Николаевич

Шоссе Фрезер, 17, район метро «Авиамоторная»
тел.: (495)517-32-95; тел/факс: (495) 789-83-17
e-mail: mosfen@pochta.ru, mosfen@bk.ru
Директор: Мячин Виталий Васильевич

Торговый Дом «КноРус»

ул. Б. Переяславская, 46. Тел.: (495)680-02-07, 680-72-54,
680-91-06, 680-92-13; e-mail: phoenix@knorus.ru

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

198096, г. Санкт-Петербург, ул. Кронштадтская, 11, офис 17
тел.: (812) 335-34-84; e-mail: fnx.spb@mail.ru
Директор: Стрельникова Оксана Борисовна

ЕКАТЕРИНБУРГ

620085, г. Екатеринбург, ул. Сухоложская, д. 8
тел.: (343) 255-11-27; e-mail: bookva@isnet.ru
Директор: Подунова Наталья Александровна

ЧЕЛЯБИНСК

ООО «Интер-сервис ЛТД»,
454036, г. Челябинск, Свердловский тракт, 14
тел.: (351) 721-34-53; e-mail: zakup@intser.ru
Менеджер: Морозов Александр

Торговый дом



НОВОСИБИРСК

ООО «ТОП-Книга», г. Новосибирск, ул. Арбузова, 1/1
тел.: (3832) 36-10-28, доб. 1438; e-mail: phoenix@top-kniga.ru
Менеджер: Михайлова Наталья Валерьевна

УКРАИНА

ООО ИКЦ «Кредо», г. Донецк, ул. Куйбышева, 131
тел.: +38 (8062) 345-63-08, 348-37-91, 348-37-92,
345-36-52, 339-60-85, 348-37-86; e-mail: moiseenko@skif.net
Моисеенко Владимир Вячеславович

НИЖНИЙ НОВГОРОД (Верхнее Поволжье)

Нижний Новгород, Мещерский Бульвар 5, кв. 238
тел./факс: (8312)-77-48-70; e-mail: fenixn@rambler.ru
Директор: Коцуба Вячеслав Вячеславович

САМАРА (Нижнее Поволжье)

Самара, ул. Товарная 7 «Е» (территория базы «Учебник»)
тел.: (846)-951-24-76; e-mail: fenixma@mail.ru
Директор: Митрохин Андрей Михайлович

КРАСНОДАР (Южный Федеральный Округ)

Краснодар, ул. им. Гудимы 61
тел.: (861)-274-30-11, 272-08-69; e-mail: yugkniga@mail.ru
Директор: Черкашин Сергей Сергеевич

**Вы можете получить
книги издательства «Феникс» по почте, сделав заказ:**

344082 г. Ростов-на-Дону,
пер. Халтуринский 80, издательство «Феникс», «Книга-почтой»,
Лоза Игорю Викторовичу,
тел. 8-909-4406421, e-mail: tvoyakniga@mail.ru

Торговый дом

Феникс



ОТДЕЛ ОПТОВЫХ ПРОДАЖ

344082, г. Ростов-на-Дону, пер. Халтуринский, 80
Контактные телефоны: (863) 261-89-53, 261-89-54,
261-89-55, 261-89-56, 261-89-57, факс 261-89-58

Начальник отдела

РОДИОНОВА Татьяна Александровна

e-mail: torg152@phoenixrostov.ru

Заместитель начальника отдела

МЕЗИНОВ Антон Николаевич

e-mail: torg151@phoenixrostov.ru

Менеджер по продажам

**на территории Москвы, Центра европейской части
России и республики Казахстан**

ЧЕРМАНТЕЕВА Татьяна Степановна

e-mail: torg155@phoenixrostov.ru

Менеджер по продажам

на территории Урала и Северо-Запада

ХОМУТЕЦКАЯ Екатерина Владимировна

e-mail: torg153@phoenixrostov.ru

Менеджер по продажам на территории Сибири

ШЕЙГЕЦ Александр Владимирович

e-mail: torg154@phoenixrostov.ru

Торговый дом



ОТДЕЛ ОПТОВЫХ ПРОДАЖ

**Менеджер по продажам на территории
ближнего и дальнего зарубежья**
ЯРУТА Игорь Игоревич
e-mail: torg150@phoenixrostov.ru

Менеджер по продажам
ГОРБАЧЕНКО Мария Павловна
e-mail: torg103@phoenixrostov.ru

Менеджер по продажам
на территории Дальнего Востока
ШТОКАЛОВ Кирилл Гениевич
e-mail: kgs@phoenixrostov.ru

Менеджер по работе
с бюджетными организациями
ФРАНК Татьяна Викторовна
e-mail: ural@aanet.ru



Издательство

Феникс

Приглашаем к сотрудничеству
АВТОРОВ для издания:

- ⇒ учебников для ПТУ, ссузов и вузов;
- ⇒ научной и научно-популярной литературы по МЕДИЦИНЕ и ВЕТЕРИНАРИИ, ЮРИСПРУДЕНЦИИ и ЭКОНОМИКЕ, СОЦИАЛЬНЫМ и ЕСТЕСТВЕННЫМ НАУКАМ;
- ⇒ литературы по ПРОГРАММИРОВАНИЮ и ВЫЧИСЛИТЕЛЬНОЙ ТЕХНИКЕ;
- ⇒ ПРИКЛАДНОЙ и ТЕХНИЧЕСКОЙ литературы;
- ⇒ литературы по СПОРТУ и БОЕВЫМ ИСКУССТВАМ;
- ⇒ ДЕТСКОЙ и ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ литературы;
- ⇒ литературы по КУЛИНАРИИ и РУКОДЕЛИЮ.

ВЫСОКИЕ ГОНОРАРЫ !!!

ВСЕ финансовые ЗАТРАТЫ БЕРЕМ НА СЕБЯ
при принятии рукописи в производство!

ВЫПЛАЧИВАЕМ гонорар на 10 %

ВЫШЕ ЛЮБОГО РОССИЙСКОГО ИЗДАТЕЛЬСТВА!!!

Рукописи не рецензируются и не возвращаются!

ПОЧТОВЫЙ АДРЕС:

344082, г. Ростов-на-Дону, пер. Халтуринский, 80

ПРИЕМНАЯ

тел.: 8 (863) 261-89-50;

e-mail: fenix@fiber.ru, fenix_office@mail.ru

РУКОВОДИТЕЛЬ

РЕДАКЦИОННО-ИЗДАТЕЛЬСКОГО ОТДЕЛА

Кузнецов Владимир Петрович

тел. 8 (863) 261-89-78; e-mail: bev@phoenixrostov.ru



Издательство

Шеникс

Книги серии

«Шпаргалки»



- **ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ
для студентов вузов**
- **ОСНОВЫ ФИЛОСОФИИ
для студентов вузов**
- **ОСНОВЫ ИНФОРМАТИКИ
для студентов вузов**

Изложение материала легко усваивается и быстро запоминается. Книга сэкономит вам время — подготовит к экзамену в предельно короткий срок и поможет получить высший балл. В ней ответы на все каверзные вопросы, поставленные самым строгим экзаменатором. Для студентов вузов.

Серия
«Шпаргалки»

Виктор Павлович Ермаков,
Зураб Гайозович Макиев

**МЕНЕДЖМЕНТ
ДЛЯ СТУДЕНТОВ ВУЗОВ**

Ответственный
за выпуск:
Редактор:
Художник:
Компьютерная
верстка:

*Кузнецов В.
Федоров В.
Тимофеева Е.
Патулова А.*

Сдано в набор 3.11.2007 г. Подписано в печать 28.11.2007 г.
Формат 84 x108 $\frac{1}{32}$. Бумага типографская.
Гарнитура TextBook.

- Тираж 3 000. Заказ № 787

ООО «Феникс»
344082, г. Ростов-на-Дону,
пер. Халтуринский, 80

Отпечатано с готовых диапозитивов в ЗАО «Книга».
344019, г. Ростов-на-Дону, ул. Советская, 57.

Качество печати соответствует предоставленным диапозитивам.