



**Министерство образования и науки
Российской Федерации
Рубцовский индустриальный институт (филиал)
ФГБОУ ВО «Алтайский государственный технический
университет им. И.И. Ползунова»**

Д.В. Ремизов

МЕНЕДЖМЕНТ

**Учебное пособие
для студентов специальности
«Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)»**

*Рекомендовано Рубцовским индустриальным институтом (филиал)
ФГБОУ ВО «Алтайский государственный технический университет
им. И.И. Ползунова» в качестве учебного пособия для студентов,
обучающихся по экономическим направлениям подготовки*

Рубцовск 2016

ББК 65.05

Ремизов Д.В. Менеджмент: Учебное пособие для студентов специальности «Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)» / Рубцовский индустриальный институт. – Рубцовск, 2016. – 59 с.

В учебном пособии представлен курс лекций по дисциплине «Менеджмент», подготовленные на основе государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по специальности «Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)». В учебное пособие включены задания для самостоятельной работы студентов. Также приводятся вопросы к зачету и методические материалы по дисциплине.

Рассмотрено и одобрено
на заседании НМС РИИ.
Протокол № 5 от 25.06.16.

Рецензенты:

Главный экономист
ОАО «АСМ-Запчасть»

Л.В. Шнейдер

к.э.н.

А.В. Карпенко

© Рубцовский индустриальный институт, 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
Тема 1. Базовые понятия менеджмента	6
Тема 2. Организации и их характеристики	7
1. Понятие об организации. Классификация организаций	7
2. Горизонтальное и вертикальное разделение труда в организациях. Уровни управления	8
3. Внутренняя среда организации	8
4. Взаимодействие организации с внешней средой	9
5. Подходы к изучению организаций и управлению ими	10
Тема 3. История менеджмента	12
1. Управленческая мысль до второй половины XIX века	12
2. Школа научного управления	13
3. Административная (классическая) школа управления	13
4. Школа человеческих отношений	14
Тема 4. Связующие процессы в управлении	16
1. Понятие коммуникации. Процесс коммуникации	16
2. Понятие и классификация управленческих решений	16
3. Процесс разработки управленческого решения	17
Тема 5. Планирование как функция менеджмента	18
1. Понятие и принципы планирования. Классификация планов	18
2. Стратегическое планирование и управление	20
3. Основы бизнес-планирования	21
Тема 6. Организация как функция менеджмента	22
1. Понятие организации как функции менеджмента. Связи в организации. Полномочия и ответственность	22
2. Проектирование организационной структуры управления	23
3. Типы организационных структур управления	24
Тема 7. Мотивация и контроль как функции менеджмента	28
1. Базовые понятия теории мотивации	28
2. Содержательные теории мотивации	28
3. Процессуальные теории мотивации	29
4. Понятие контроля и его необходимость. Виды контроля	31
5. Процесс контроля	31
Тема 8. Групповая динамика и власть в системе менеджмента	32
1. Понятие о формальных и неформальных группах	32
2. Управление неформальной организацией. Факторы, влияющие на эффективность работы малой формальной группы	33
3. Понятие власти. Формы власти	33

Тема 9. Лидерство (руководство)	35
1. Понятие лидерства. Подходы к изучению лидерства.	
Теория лидерских качеств	35
2. Поведенческие теории лидерства	36
3. Ситуационные теории лидерства	38
Тема 10. Методологические основы менеджмента	41
1. Понятие о методах управления. Административные (организационно-распорядительные) методы управления	41
2. Экономические методы управления	42
3. Социально-психологические методы управления	43
Тема 11. Управление конфликтами	44
1. Понятие конфликта. Причины конфликтов в организациях.	
Типы конфликтов	44
2. Модель процесса конфликта. Методы управления конфликтом	45
Тема 12. Особенности управления в России и за рубежом	47
1. Американская модель менеджмента	47
2. Японская модель менеджмента	49
3. Развитие менеджмента в СССР в 20-80-е годы XX века.	
Особенности менеджмента в современной России	51
	57
Самостоятельная работа студентов	
Вопросы к зачету	59
Список рекомендуемой литературы по дисциплине	

ВВЕДЕНИЕ

Предметом изучения дисциплины «Менеджмент» является система отношений между основными субъектами управленческой деятельности в организации, закономерности функционирования и развития социально-экономических систем.

Цель преподавания дисциплины – сформировать у студентов специальности «Экономика и бухгалтерский учет» комплекс знаний и умений по основным методологическим и организационно-правовым аспектам менеджмента, ознакомить их с технологией и экономическим механизмом менеджмента, с закономерностями функционирования социально-экономических систем, а также сформировать навыки разработки управленческих решений и обоснования их выбора по критерию социально-экономической эффективности, навыки квалифицированного руководства линейными и функциональными подразделениями предприятия.

Дисциплина «Менеджмент» относится к профессиональному учебному циклу ФГОС СПО специальности 38.02.01 «Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)».

Дисциплина изучается на втором семестре первого курса. Formой промежуточного контроля знаний является комплексный зачет.

Для изучения дисциплины «Менеджмент» студент должен опираться на знание курсов экономической теории, экономики предприятия. Дисциплина «Менеджмент» формирует у студентов комплекс знаний умений и навыков, необходимых для изучения дисциплин управленческого профиля.

Дисциплина играет ключевую роль в системе профессиональной подготовки специалистов, так как формирует у студентов базовый набор знаний и умений, понятийный аппарат, необходимые для изучения большинства специальных дисциплин.

Требования к знаниям, умениям и навыкам, которыми должны обладать студенты в результате изучения дисциплины

В результате изучения дисциплины студенты должны *знать*:

- базовые понятия управленческой науки;
- особенности управления социально-экономическими системами;
- методы и принципы менеджмента;
- историю менеджмента, особенности национальной, американской, западноевропейской и японской моделей менеджмента;
- основы теории разработки управленческих решений;
- факторы и свойства внутренней и внешней среды организации;
- содержание основных функций менеджмента;
- основные теории лидерства;
- методы управления конфликтами в коллективе;
- этические принципы менеджмента.

В результате изучения дисциплины студенты должны *уметь*:

- проводить анализ внутренней и внешней среды применительно к заданному объекту исследования;

- разрабатывать управленческие решения в сложных управленческих ситуациях при имеющихся исходных данных;
- проектировать структуры управления организаций разных типов;
- выполнять расчеты экономической эффективности управления предприятием.

В результате изучения дисциплины студенты должны *владеть*

- навыками работы с учебной литературой, научными журналами, статистическими сборниками, документацией реальных хозяйствующих субъектов.

В рамках освоения данной дисциплины студент должен освоить следующие компетенции:

Код компетенции по ФГОС СПО	Содержание компетенции (или ее части)	В результате изучения дисциплины обучающиеся должны:		
		знать	уметь	владеть
ОК-1	Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес	Основы концепции корпоративной социальной ответственности, роль и место этики бизнеса в системе управления Сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития	Ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций	Методами реализации управленческих функций
ОК-2	Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество	Методы планирования и организации работы подразделения Принципы построения организационной структуры управления Цикл менеджмента	Ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций	Методами реализации управленческих функций
ОК-3	Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность	Виды управленческих решений и методы их принятия, виды внутренней и внешней ответственности Процесс принятия и реализации управленческих решений	Применять различные методы принятия организационно-управленческих решений	Основными методами разработки и реализации управленческих решений
ОК-4	Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития	Виды информационных ресурсов	Применять различные методы поиска и обработки информации	Методами поиска, отбора, использования информации

ОК-5	Владеть информационной культурой, анализировать и оценивать информацию с использованием информационно-коммуникационных технологий	Информационно-коммуникационные технологии совершенствования профессиональной деятельности	Использовать информационно-коммуникационные технологии для совершенствования профессиональной деятельности	Информационно-коммуникационными технологиями совершенствования профессиональной деятельности
ОК-6	Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями	Виды управленческих решений и методы их принятия, виды внутренней и внешней ответственности Основы формирования мотивационной политики организации	Применять различные методы принятия организационно-управленческих решений	Методами формирования и поддержания этичного климата в организации
ОК-7	Брать на себя ответственности за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий	Функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта Основные методы разработки и реализации управленческих решений Стили управления, коммуникации, принципы делового общения	Использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения Проводить работу по мотивации трудовой деятельности персонала	Основными методами разработки и реализации управленческих решений
ОК-8	Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации	Задачи профессионального и личностного развития	Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации	Методами самообразования
ОК-9	Ориентироваться в условиях частой смены технологии в профессиональной деятельности	Технологии профессиональной деятельности Внешнюю и внутреннюю среду организации	Анализировать организационные структуры управления Применять современные технологии в профессиональной деятельности	Современными технологиями профессиональной деятельности

ПК-2.2	Выполнять поручения руководства в составе комиссии по инвентаризации имущества в местах его хранения. Проводить подготовку к инвентаризации и проверку действительного соответствия фактических данных инвентаризации данным учета	Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности Методику принятия решения Стили управления, коммуникации, принципы делового общения	Применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения Принимать эффективные решения, используя систему методов управления Учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности	Приемами делового и управленческого общения Методикой принятия управленческого решения
ПК-2.3	Отражать в бухгалтерских проводках зачет и списание недостачи ценностей (регулировать инвентаризационные разницы) по результатам инвентаризации	Систему методов управления Методику принятия решения Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности	Применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения Принимать эффективные решения, используя систему методов управления Учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности	Приемами делового и управленческого общения Методикой принятия управленческого решения
ПК-2.4	Проводить процедуры инвентаризации финансовых обязательств организации	Методику принятия решения Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности	Применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения Принимать эффективные решения, используя систему методов управления Учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности	Приемами делового и управленческого общения Методикой принятия управленческого решения

Тема 1. БАЗОВЫЕ ПОНЯТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Следует различать понятия «менеджмент» и «управление». *Управление* – это функция биологических, социальных, технических систем, которая обеспечивает сохранение их структуры, поддерживает определенный режим деятельности. Можно выделить три вида управления: в не живой природе (технических системах) – управление станком, автомобилем, компьютером; в организмах (биологических системах) и в обществе (социальных системах).

Социальное управление охватывает воздействие на деятельность людей, объединенных в группы, социальные экономические системы (управление государством, предприятием, больницей, школой, армейским подразделением).

Менеджмент – это профессионально осуществляемое управление предприятием, организацией в условиях рыночных отношений, направленное на получение прибыли путем рационального использования ресурсов. В переводе со староанглийского языка «менеджмент» означает искусство объезжать лошадей, но произошло это слово от латинского «манус» (рука).

Понятие «менеджмент» тесно связано с понятием «менеджер». Следует различать понятия менеджер и предприниматель.

Предприниматель – это человек, который обладает финансовыми и другими ресурсами, предпринимательским талантом, идеями для организации бизнеса и способен взять на себя риск, связанный с организацией нового предприятия, разработкой новой идеи, продукции, услуги. Он может не занимать постоянной должности в организации, под его началом может не быть подчиненных. *Менеджер* – это профессиональный управляющий в организации, в подчинении которого находятся люди. Менеджер и бизнесмен могут совпадать и не совпадать в одном лице.

Управленческая деятельность предполагает наличие объекта и субъекта управления. *Объект управления* (управляемая подсистема) – это та часть системы управления, на которую направлена управленческая деятельность, то, чем управляют. Для классификации объектов управления часто используется ресурсный подход, согласно которому основной задачей менеджера является привлечение, распределение ресурсов организации и контроль над ними.

Субъект управления (управляющая подсистема) – это орган или лицо, который осуществляет управляющее воздействие на объект (директор, начальник цеха, мастер, управляющая компания в финансово-промышленной группе). Одна и та же структура организации может быть и объектом и субъектом управления.

Управляющая подсистема непрерывно направляет в управляемую информацию в виде управленческих решений, управленческих команд, определяющих то, как должен функционировать в дальнейшем объект управления (*прямая связь*). Основой для выработки управленческих решений является информация управляемой подсистемы и информация, поступающая из внешней среды. Об управленческом воздействии можно говорить как о реально существующем только в случае, если объект управления выполняет команды субъекта управления.

Передача информации от объекта к субъекту о результатах управления называется *обратной связью*. Прямая и обратная связь образуют замкнутый контур циркуляции информации в системе, представляя собой механизм устранения рассогласования между целью и результатом управления.

ТЕМА 2. ОРГАНИЗАЦИИ И ИХ ХАРАКТЕРИСТИКИ

1. Понятие об организации. Классификация организаций
2. Горизонтальное и вертикальное разделение труда в организациях. Уровни управления
3. Внутренняя среда организации
4. Взаимодействие организации с внешней средой
5. Подходы к изучению организаций и управлению ими

1. Понятие об организации. Классификация организаций

Для эффективного функционирования менеджмента должна быть создана организация, в которой осуществляется деятельность менеджеров. Можно выделить основные *значимые черты организации*:

- наличие двух или более людей, считающих себя членами одной группы;
- наличие по крайней мере одной общей цели, разделяемой и принимаемой абсолютным большинством в группе;
- наличие общей, совместной деятельности этих людей;
- наличие определенных механизмов или системы координации деятельности.

Таким образом, *организация* – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей.

В отечественной литературе широкое распространение получила типология организаций *по отраслевому признаку*: промышленные, сельскохозяйственные, торговые, финансовые, научно-исследовательские, образовательные, лечебные и др.

«Жизнь» организации подобна жизни человека, она имеет свои фазы и особенности развития. Одна из наиболее популярных *моделей жизненного цикла организации* разработана в 1972 году *Ларри Грейнером*. Грейнер описывает этапы жизненного пути организации и делит их на эволюционные и революционные. Термин «эволюция» используется для описания продолжительных периодов роста, в рамках которых не происходит больших изменений в организационных практиках. Термин «революция» употребляется для описания периодов системных переворотов в организационной жизни.

2. Горизонтальное и вертикальное разделение труда в организациях. Уровни управления

Научная организация труда объективно требует соответствующих форм его разделения, главной целью которого является специализация работников на

выполнении отдельных видов работ, операций и процедур. Вся работа в организации разделена по горизонтали и по вертикали. *Горизонтальное разделение труда* – это качественная и количественная дифференциация и специализация трудовой деятельности, разделение всей работы на составляющие компоненты, расчленение общего производственного процесса на различные виды трудовой деятельности.

Поскольку работа в организации разделена на части, кто-то должен эту работу координировать, согласовывать, что и составляет сущность управления.

Управленческий труд отделен от остального труда, и такое разделение труда называется *вертикальным*. Большие организации имеют большой объем управленческой работы. Эта работа также разделяется по горизонтали и вертикали. *Горизонтальное разделение управленческого труда* – это расстановка конкретных руководителей во главе отдельных подразделений: начальник отдела кадров, начальник механосборочного цеха.

Вертикальное разделение управленческого труда образует уровни управления. На всех уровнях управления руководители выполняют не только чисто управленческие, но и исполнительские функции. Однако с повышением уровня руководства удельный вес исполнительских функций понижается.

3. Внутренняя среда организации

Внутренняя среда организации – это часть общей среды, которая находится в пределах организации.

Внутренняя среда организации имеет ряд внутренних переменных (характеристик). *Внутренние переменные* – это ситуационные факторы, которые являются результатом управленческих решений. Существует несколько подходов к выделению таких переменных. Одним из самых популярных подходов является подход, разработанный Гарольдом Левитом («Алмаз Левита»). Согласно этому подходу к основным переменным внутренней среды организации относятся: цели, структура, задачи, технологии, люди. Все внутренние переменные взаимосвязаны между собой, изменение одной из них влечет изменение других переменных (рис. 2.1).

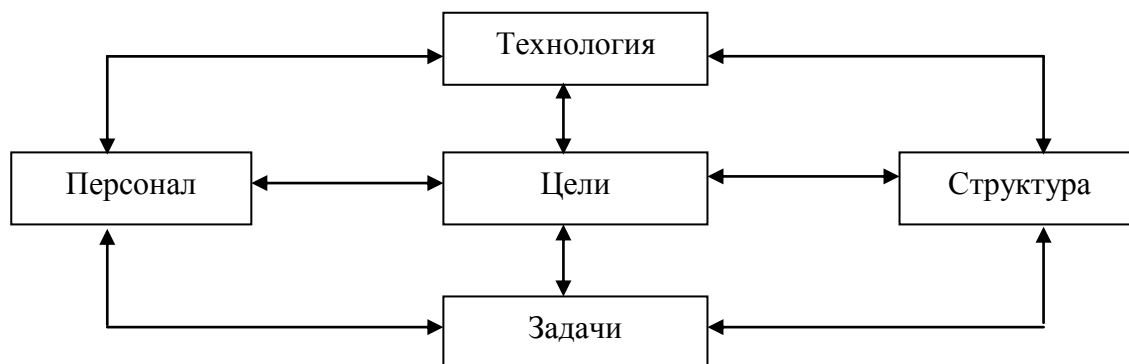


Рис. 2.1. Взаимосвязь внутренних переменных организации

Цель – это состояние объекта управления или желаемый конечный результат, на достижение которого направлена деятельность организации или человека. Крупные организации имеют множество целей.

Структура – это строение и внутренняя форма организации, система взаимоотношений уровней управления организации и функциональных подразделений, позволяющая достичь организационных целей.

Задача – работа или ее часть, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. Задачи предписываются не конкретному работнику, а его должности.

Технология – совокупность средств и способов преобразования входов организации или подразделения в выходы.

Люди являются центральным фактором в любой модели управления, так как устанавливают цели, разрабатывают структуру и являются ее элементами, выполняют задачи с помощью технологий.

4. Взаимодействие организации с внешней средой

Внешняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится за пределами организации, комплекс факторов, оказывающих влияние на производственную и финансово-хозяйственную деятельность компании. Всегда должны существовать некие границы бизнеса, отделяющие внутреннюю среду от внешней.

Менеджер должен учитывать действие факторов, находящихся вне организации, так как организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, кадров, мнений потребителей, действий конкурентов и т.д. Организация должна быть в состоянии эффективно реагировать и приспосабливаться к изменениям среды, чтобы выживать и достигать поставленных целей. В управленческой мысли понимание о необходимости учитывать факторы внешней среды появилось в 50-е гг. XX века, когда ведущие страны встали на путь постиндустриального развития, начали проявляться процессы глобализации мировой экономики.

Все факторы внешней среды можно условно разделить на две группы: прямого и косвенного воздействия на организацию. *Среда прямого воздействия* включает факторы, которые непосредственно влияют на деятельность организации и испытывают на себе прямое влияние деятельности организации (определение Элвара Элбинга). В состав этих факторов входят:

- *Поставщики ресурсов* (сырья, материалов, технологий, оборудования, персонала, денежных средств, информации).

- *Потребители*. Фирма должна хорошо знать своих потребителей, анализировать причины, вызывающие те или иные изменения их поведения (изменения в доходах, численности, вкусах и т.д.), формировать покупателей, управлять их вкусами и потребностями.

- *Конкуренты.* Если организация не будет удовлетворять нужды потребителей более эффективно, чем конкуренты, то она не сможет достаточно долго функционировать.

- *Органы государственного регулирования.* Эти органы формируют нормативную базу создания и функционирования предприятия (федеральные, краевые законы, постановления правительства, краевой и городской администрации, приказы министерств и ведомств).

- *Профсоюзы.* Например, забастовка, организованная профсоюзом, может привести к полной остановке производства. Деятельность профсоюзов позволяет влиять на решение вопросов повышения зарплаты, улучшения условий труда, препятствует массовым увольнениям.

Среда косвенного воздействия представлена факторами, которые могут не оказывать непосредственного влияния на деятельность организации, но сказываются на ее деятельности. В состав этих факторов входят:

- *Состояние экономики.* Включает уровень цен и тарифов, инфляцию, валютный курс, процентные ставки и т.д.

- *Научно-технический прогресс* вынуждает фирмы разрабатывать и внедрять новые продукты и технологии.

- *Политические факторы* оказывают существенное воздействие на бизнес и включают отношение органов власти к предпринимательству, степень политической стабильности в стране и регионе, внутреннюю и внешнюю политику правительства. Например, для иностранного инвестора смена политического режима в стране может привести к ограничению прав собственности.

- *Социокультурные факторы* включают в себя демографическую ситуацию в стране и регионе, образовательный уровень населения, особенности систем здравоохранения и социального обеспечения, привычки, увлечения, ценности, образ жизни, традиции людей разных поколений.

5. Подходы к изучению организаций и управлению ими

Существуют несколько подходов к анализу и управлению организациями:

1. *Процессный подход.* Управление представляет собой не дискретные действия и решения, а непрерывный процесс. Процессный подход как концепция управленческой мысли впервые был предложен административной школой управления (Анри Файоль). Управление рассматривается как процесс реализации взаимосвязанных функций, каждая из которых также является процессом. Процесс управления состоит из *четырёх взаимосвязанных функций*:

- планирование;
- организация;
- мотивация;
- контроль.

Важнейшей категорией процессного подхода является бизнес-процесс. *Бизнес-процесс* – это совокупность видов деятельности, потребляющих опреде-

ленные ресурсы на входе и дающих продукт, ценный для потребителя на выходе. Выделяют три типа *моделирования (инжиниринга) бизнес-процессов*:

- прямой инжиниринг – проектирование новых бизнес-процессов «с нуля»;
- обратный инжиниринг – описание уже существующих бизнес-процессов;
- реинжиниринг – перепроектирование существующих бизнес-процессов с целью их оптимизации или качественной перестройки.

2. *Системный подход*. Стал одним из наиболее сложных и детально проработанных способов анализа организаций и систем управления. В рамках этого подхода организация рассматривается как *система* – обладающая определенными характеристиками совокупность взаимозависимых частей (элементов и подсистем), образующих единое целое. Возникновение этого общенаучного подхода связано с именем австрийского биолога *Людвига фон Берталанфи*, эмигрировавшего в США в 1930-х годах. В теории систем принято выделять две основные категории:

- *закрытые* системы – имеют жесткие границы, являются самообеспечивающимися, самодостаточными, относительно не зависят от среды, окружающей систему (часы, компас);

- *открытые* системы – не имеют жестких границ, находятся в постоянном взаимодействии с внешней средой, как правило, имеют механизмы адаптации к изменениям в окружении.

3. *Ситуационный подход* непосредственно связан с системным и процессным подходами и расширяет их применение на практике. Центральным понятием ситуационного подхода является *ситуация* – это конкретный набор обстоятельств, оказывающих влияние на организацию в определенное время. Основная идея этого подхода состоит в том, что *для каждой производственной ситуации присущи свои методы, принципы, стили* управления, эффективные именно в данной ситуации. Поскольку на организацию влияет множество внутренних факторов и факторов внешней среды, то не может быть универсального эффективного способа управления организацией во всех ситуациях.

ТЕМА 3. ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

1. Управленческая мысль до второй половины XIX века

2. Школа научного управления

3. Административная (классическая) школа управления

4. Школа человеческих отношений

1. Управленческая мысль до второй половины XIX века

Практика управления уходит своими корнями в первобытное общество. Как только доисторические люди стали жить организованными группами, у них появилась необходимость управления в трех сферах деятельности: оборонительной (защита от других племен, диких животных), политической (установление и поддержание порядка в группе), экономической (производство и рас-

пределение ограниченных ресурсов). В Древней Греции *Платон* говорил о необходимости специализации деятельности людей. Он считал, что государством должны править философы, охранять – войны, а производить – ремесленники.

Немалый вклад в развитие управленческой мысли в средние века внесли *арабские ученые*. В 770 г. мусульманский ученый *Абу Юсуф* в «Книге о земельных налогах» исследует управление основными функциями исламского правительства, включая государственную финансовую политику, налогообложение и правосудие.

Существенный вклад в развитие управленческой мысли внес итальянский мыслитель и государственный деятель *Никколо Макиавелли* (1469-1527). Самая известная работа – трактат «Государь» («Правитель») – книга советов потенциальным лидерам.

Значительное влияние на становление управления как науки оказала *классическая политическая экономия*. Большой вклад в ее формирование внесли Адам Смит, Давид Риккардо.

Огромный вклад в развитие управленческой мысли и практики управления внес английский социалист-утопист *Роберт Оуэн*. Он заметил и оценил роль человеческого фактора на производстве, к необходимости учета которого другие исследователи пришли только через 100 лет.

В 1886 г. *Генри Таун* в докладе «Инженер как экономист», прочитанном в Американском обществе инженеров-механиков, поддержал развитие научного управления.

2. Школа научного управления

Возникновение этой школы относится к концу XIX – началу XX столетия. Важнейшей заслугой этой школы было обоснование того, что *управлять можно научно*, опираясь на социально-экономический и технический эксперимент, а также на научный анализ и обобщение явлений и фактов управленческого процесса.

Основные теоретические положения концепции *Фредерика Уинслоу Тейлора* изложены в его работах «Сдельная система» (1895), «Управление фабрикой» (1903), «Принципы научного управления» (1911). Основным положением концепции Ф. Тейлора является необходимость установления рабочему *научно обоснованного дневного задания и стандартных методов его выполнения*. Опыты Тейлора начались в 1888 году в компании «Бетлехем Стил» с анализа работы грузчиков угля.

Большое значение Тейлор придавал *стимулирующим системам оплаты труда*. Он под влиянием своего ученика и последователя *Генри Гантта* ввел повышенные расценки для рабочих, перевыполняющих норму выработки (сдельно-премиальная система оплаты труда). Ежедневно каждый рабочий получал *инструкционную карточку*, в которой указывался перечень выполняемых операций, применяемое оборудование, инструмент, способы установки изделия на станке, режимы обработки. *Управленческий труд мастера и исполнитель-*

ский труд рабочего четко разграничивались, рабочий не должен был решать административно-хозяйственные вопросы.

Последователи Ф. Тейлора *Френк и Лириан Гилбрет* занимались вопросами рационализации труда рабочих, изучением их движений в производственном процессе и исследованиями возможности увеличения выпуска продукции за счет роста производительности труда. В своей строительной фирме они впервые применили кинокамеру в сочетании с микрохронометром (секундометром) для выполнения хронометражных наблюдений.

Наиболее близким учеником Тейлора был *Генри Гантт*. Особое внимание в своих исследованиях Гантт уделял вопросам *стимулирования труда рабочих*, производственного планирования.

3. Административная (классическая) школа управления

Родоначальником административной школы управления является французский исследователь *Анри Файоль (1841-1925)*. В отличие от школы научного управления, которая занималась в основном вопросами рациональной организации труда отдельного рабочего, представители классической школы занялись разработкой подходов к совершенствованию *управления организацией в целом*.

Вместо термина «менеджмент» Файоль использовал термин «администрирование». Файоль вкладывал в термин «управление» очень широкий смысл. По мнению Файоля, администрирование – это лишь одна из шести общих функций управления. А. Файоль впервые *рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций*. Функция отвечает на вопрос: что делает руководитель. А. Файоль определил, что деятельность по управлению (администрированию) включает в себя пять обязательных *функций: предвидение (планирование), организацию, распоряительство, координацию и контроль*.

А. Файоль сформулировал *14 принципов управления*, которые отвечают на вопрос: как должен действовать грамотный, эффективный руководитель.

Последователями А. Файоля, развившими и углубившими основные положения его доктрины, являются Л. Урвик, Л. Гьюлик, М. Вебер, Д. Муни, А. Рейли.

В отличие от Файоля *Лютер Гьюлик* сформулировал не пять, а семь функций управления: планирование, организация, комплектование штатов, руководство, координация, отчетность и составление бюджета. Английский исследователь *Линдалл Урвик* в своей работе «Элементы администрации» (1943) разработал *принципы построения формальной организации*.

Немецкий социолог и экономист *Макс Вебер (1864-1920)* изучал проблемы лидерства и структуру власти в организации. Идеальным типом организации Вебер считал бюрократический.

4. Школа человеческих отношений

Хотя представители классической школы признавали значение человеческого фактора в управлении, они отводили ему второстепенную роль, ограничивались рассмотрением материального стимулирования работников, справедливой оплаты их труда и установлением формальных функциональных отношений в коллективе. Разработки психологии в управлении практически не использовались. Школа человеческих отношений во главу угла ставит именно человеческий фактор. Наиболее яркими представителями школы являются: М. Фоллетт, Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор и др.

Американский социолог *Мери Паркер Фоллетт* (1868-1933) впервые определила менеджмент как обеспечение выполнения работы с помощью других людей. Ее работа «Динамическая администрация» (1942). Она выдвинула идею совместной власти, согласно которой власть – это не результат делегирования полномочий, а результат выполняемой работником функции.

Профессор Гарвардского университета *Элтон Мэйо* (1880-1949) в 1920-х годах начал проводить социально-психологический эксперимент с целью исследования факторов, влияющих на выработку рабочих, и поиска новых методов повышения производительности труда. Эксперимент проводился на заводе компании «*Western Electric*» в г. *Хоторн* близ Чикаго. На *первом этапе* эксперимента (без Э. Мэйо) была поставлена задача, определить влияние интенсивности освещения на производительность труда. На *втором этапе* эксперимента в 1927 году к группе исследователей присоединился Э. Мэйо. Он приобрел известность в ходе проведения эксперимента, проводимого на текстильной фабрике в Филадельфии в 1923-1924 гг. по снижению текучести кадров благодаря введению двух 10-минутных перерывов для отдыха. Наряду с Э. Мэйо в эксперименте участвовали *Фриц Ротлисбергер* и *В. Диксон*. Эксперимент проводился с 1927 по 1939 год.

Объектом эксперимента в г. *Хоторн* стала бригада из шести работниц, занятых на операции по сборке реле на конвейере. Группа была изолирована от остальных работников в отдельном помещении и *получала за свой труд льготную оплату*. Работницы подружились, во время работы могли разговаривать друг с другом, что ранее в цехе запрещалось. Наблюдатели старались расположить к себе работниц. Они вели с ними дружеские беседы, расспрашивали о делах в семье, настроении, здоровье. В результате выработка работниц выросла на 25% и оставалась прежней после отмены всех нововведений. Выяснилось, что рост производительности труда работниц нельзя объяснить изменениями в физических условиях работы. Главное – это отношение работниц между собой и с менеджерами, осознание ими значимости своего труда.

Хоторнский эксперимент был продолжен *на участке по производству банковской сигнализации*. Ученые исходили из того, что рабочие, стремящиеся больше заработать, будут оказывать влияние на медленно работающих, чтобы они увеличивали производительность своего труда. Но на практике оказалось, что быстро работающие рабочие не стремятся наращивать темп своей работы,

чтобы не выходить за рамки, принятые группой, боясь вызвать недовольство других рабочих (*рестрикционизм*).

Представители школы человеческих отношений считали, что если руководство заботится о своих подчиненных, то уровень их удовлетворенности должен возрастать, а это в свою очередь положительно скажется на производительности труда. Необходимо предоставлять работникам возможность общения на работе, обогащать содержание их работы, привлекать работников к управлению, консультироваться с ними, изучать их потребности. Каждое предприятие должно иметь штат психологов. К недостаткам школы относится частичное игнорирование технологических и экономических факторов влияния на производительность труда, преувеличение уровня воздействия на рабочих социально-психологических факторов.

ТЕМА 4. СВЯЗУЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНИИ

1. Понятие коммуникации. Процесс коммуникации
2. Понятие и классификация управленческих решений
3. Процесс разработки управленческого решения

1. Понятие коммуникации. Процесс коммуникации

Одним из важнейших инструментов управления является находящаяся в распоряжении менеджера информация. 80% рабочего времени менеджеры тратят на общение с людьми на личных встречах, по телефону. *Коммуникация* (от лат. *communis* – общее) – это обмен информацией между людьми, группами людей или организациями.

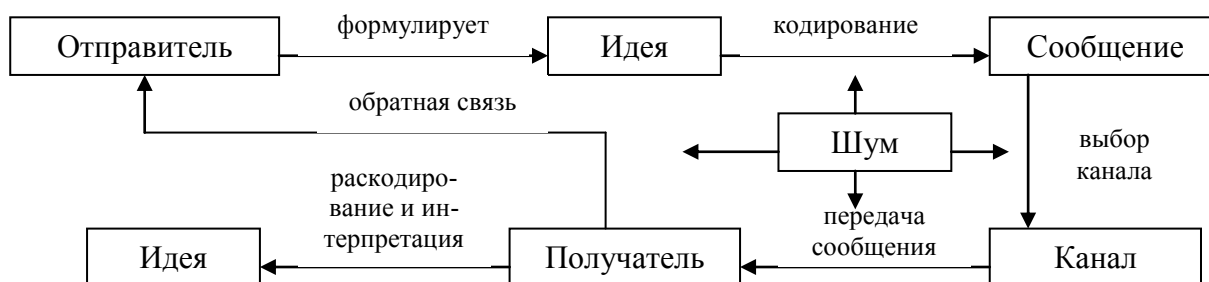


Рис. 4.1. Модель коммуникационного процесса

Отправитель – это лицо, формулирующее идею (значение), которую оно будет передавать. *Кодирование* – это трансформация *идеи*, предназначенной для передачи, в *сообщение*. Для этого необходимо выбрать систему кодовых знаков носителей информации (*знаковую систему*).

Раскодирование сообщения – это трансформация символов отправителя в мысли получателя, восприятие сообщения получателем и его интерпретация. Получатель может придать иной смысл сообщению.

Обратная связь – это последний элемент коммуникационного процесса, в результате которого отправитель и получатель меняются ролями, это ответ получателя на сообщение.

2. Понятие и классификация управленческих решений. Роль управленческих решений в менеджменте

Решение – это творческий акт индивидуального или группового субъекта управления, предполагающий выбор варианта действия из двух или нескольких альтернативных вариантов.

Управленческие решения можно *классифицировать* по следующим признакам:

- по сфере действия (экономические, технические, политические, социальные и др.);
- по субъекту принятия решения (решения государственных, муниципальных, представительных, исполнительных, судебных органов; решения руководителей предприятий, организаций, учреждений);
- по уровням управления (решения, принимаемые на высшем, среднем и низовом уровнях);
- по степени значимости и сложности регулируемых отношений;
- по степени обязательности реализации (обязательные, рекомендательные решения);
- по стадии управленческого процесса (плановые, организационные, контрольные).

Запрограммированные (алгоритмические) решения – это решения, связанные с достаточно часто возникающими в деятельности организациями ситуациями. Менеджеру достаточно один раз сформулировать правила принятия таких решений, и его подчиненные будут просто исполнять их.

Незапрограммированные (эвристические) решения – это решения, связанные с уникальными, неопределенными ситуациями, которые имеют важное значение для деятельности организации. Чем выше уровень управления, тем более незапрограммированные решения приходится принимать руководителю.

Интуитивное решение – это выбор, сделанный только на основе ощущения его правильности, без сознательной оценки аргументов «за» и «против» по каждому альтернативному варианту. Решение, основанное на *прецеденте* (*прецедентное* решение), – это выбор действия, обусловленный накопленным опытом, знанием о том, какие решения принимались в аналогичных ситуациях в прошлом и каковы были их последствия. *Рациональное* решение – это результат объективного аналитического процесса, расчетов.

3. Процесс разработки управленческого решения

Процесс разработки управленческого решения состоит из следующих *стадий* и *этапов*:

1 стадия: Признание необходимости решения:

- Восприятие и признание проблемы;
- Анализ проблемной ситуации;
- Формулировка целей принятия решения;
- Определение ограничений принятия решения.
- Определение критериев успешного решения.

2 стадия: Выработка решения:

- Разработка альтернативных вариантов решения;
- Оценка альтернативных вариантов решения;
- Выбор решения;

3 стадия: Выполнение решения:

- Организация выполнения решения;
- Анализ и контроль выполнения решения;
- Обратная связь и корректировка.

Решение – это реакция на возникшую в организации проблему. *Проблема* – это несоответствие между желаемым и фактическим состоянием объекта управления. *Анализ (диагностика) проблемной ситуации* предполагает описание проблемы и комплекса условий, в которых она существует.

Формирование *целей принятия решения* дает возможность четко определить желаемые результаты решения, способствует выработке у руководителей навыков целеполагания (формирует умение правильно ставить цели). *Ограничения* – это условия, отражающие влияние внешних и внутренних факторов, которые нужно учитывать при принятии решения. Прежде чем формулировать и сравнивать варианты решения, необходимо сформировать один или несколько критериев принятия решения. *Критерий принятия решения* – стандарт, относительно которого можно измерить положительные и отрицательные стороны каждого варианта решения и вероятные результаты его реализации.

Альтернативных вариантов решений необходимо *формировать* столько, сколько это возможно в рамках располагаемого времени и ресурсов для его принятия. Важно учитывать соотношение затрат на формирование альтернатив с ожидаемым эффектом от выбранного решения.

ТЕМА 5. ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

- 1. Понятие и принципы планирования. Классификация планов**
- 2. Стратегическое планирование и управление**
- 3. Основы бизнес-планирования**

1. Понятие и принципы планирования. Классификация планов

Опыт показывает, что организации, планирующие свою деятельность, функционируют успешнее, чем организации, ее не планирующие. *Планирование* – это систематическое принятие решений о целях организации, средствах их достижения и необходимых для этого действиях путем сравнительной оценки альтернативных действий в ожидаемых условиях.

Эффективность планирования во многом определяется тем, насколько соблюдены его *принципы*. Принципы планирования сформулировал *А. Файоль* и уточнил *Р. Акофф*.

1. *Принцип единства планов* предусматривает разработку общего (сводного) плана социально-экономического развития предприятия. Все функциональные планы организации (производственный, финансовый, маркетинговый, инвестиционный, инновационный) и планы отдельных структурных подразделений должны быть увязаны с общим планом социально-экономического развития организации.

2. *Принцип непрерывности планирования* означает, что процесс планирования на предприятиях должен осуществляться постоянно, без остановок. Планирование – это не единичный акт, а система регулярно повторяющихся действий.

3. *Принцип гибкости планов* тесно связан с принципом непрерывности и предполагает возможность корректировки плановых показателей. Планы должны составляться так, чтобы в них можно было вносить уточнения в связи с изменяющимися условиями деятельности организации (изменения цен, спроса) и изменениями представлений фирмы о своих внутренних возможностях. Планы должны содержать резервы.

4. *Принцип точности планов*. Любой план должен быть составлен с максимально возможной степенью точности.

В зависимости от того или иного классификационного признака выделяют различные *виды планирования*:

- *По срокам действия* планирование бывает *краткосрочным* или *текущим* (в течение одного года, квартала, месяца), *среднесрочным* (от одного года до трех-пяти лет), *долгосрочным* или *перспективным* (более трех-пяти лет). Отдельно можно выделить *оперативное планирование*, охватывающее период часа, суток, недели.

- *По уровням управления* различают *корпоративное* планирование, планирование на уровне отдельного *предприятия* (бизнес-единицы крупной корпорации), планирование на уровне *подразделения* (цеха, отдела, службы, участка), *бригадное* и *индивидуальное* планирование (на уровне одного сотрудника).

- *По содержанию плановых решений* выделяют стратегическое, тактическое, бизнес-планирование, программно-целевое планирование. *Стратегическое планирование* ориентировано на долгосрочную перспективу и определяет основные направления развития хозяйствующего субъекта (какую продукцию выпускать, на каких рынках ее продавать, какие нововведения внедрять, куда вкладывать деньги). *Тактическое планирование* раскрывает стратегическое планирование на краткосрочный и среднесрочный период.

- *По возможности изменения планов* – жесткое (директивное) и гибкое (индикативное). *Директивное* планирование предполагает установку контрольных плановых цифр, которые, безусловно, должны быть выполнены. *Индикативное* планирование носит рекомендательный характер, а значения плановых показателей лежат в определенном интервале. Задания индикативного плана называются индикаторами.

2. Стратегическое планирование и управление

До середины XX века условия деятельности фирм менялись медленно и были предсказуемы, что позволяло им строить работу исходя из поступающих заказов, на основе *текущих* планов. В 1950-е годы темп изменений во внешней среде стал нарастать, хотя они еще оставались предсказуемыми на основе экстраполяции. В 60-70-е годы общий темп развития ускорился, изменения во внешней среде стали неожиданными. Это обусловило превращение долгосрочного планирования в *стратегическое*, которое основывалось на прогнозировании ситуации, потенциальных угроз и возможностей, связанных с ней, с помощью сложных математических моделей и мнений экспертов.

Стратегия – это долгосрочное качественно и количественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации во внешней среде. На основе стратегии организации формулируются тактические цели и задачи.

Стратегическое планирование является элементом стратегического управления, они составляют неразрывное единство. *Процесс стратегического планирования и управления* состоит из следующих этапов:

- определение миссии организации;
- постановка стратегических и тактических целей организации;
- анализ внешней среды (возможности и угрозы);
- анализ внутренней среды (сильные и слабые стороны организации);
- выбор стратегии развития компании на основе анализа альтернативных стратегических вариантов; *SWOT-анализ*
- выполнение стратегии;
- оценка реализации и возможная корректировка стратегии.

Миссия организации может рассматриваться в узком и широком смысле. В *широком смысле миссия* – это философия и предназначение, смысл существования организации, ее наиболее общая цель. Миссия в широком смысле фиксируется в важном организационном документе – Положении о миссии.

Миссия в узком смысле – это письменное или устное утверждение, рекламный слоган, раскрывающий смысл существования организации. В качестве миссии не принято указывать максимизацию прибыли, так как это существенно ограничивает спектр рассматриваемых организацией направлений развития и методов управления (отказ от благотворительности, от производства социально значимой продукции, от повышенных экологических обязательств).

При *анализе внешней среды*, прежде всего, обращают внимание на важные изменения в ней, которые могут оказать влияние на стратегию деятельности организации, а также факторы, которые могут представлять *угрозу* для организации (вхождение в отрасль нового конкурента, повышение налогов, отмена государственных субсидий для предприятия), и факторы, которые могут открывать дополнительные *возможности* для нее (появление нового производственного оборудования, снижение процентных ставок по кредитам, открытие новых

рынков сбыта). Проведя анализ внешней среды, руководство переходит к *анализу внутренней среды*. Этот анализ помогает оценить, обладает ли фирма внутренними *сильными сторонами*, чтобы воспользоваться внешними возможностями, и какие внутренние *слабые стороны* могут привести к проблемам, связанным с внешними угрозами. Анализ основан на управленческом обследовании *функциональных зон организации*: маркетинг, финансы, учет, персонал, производство, организационная культура, имидж организации. Например, сильными сторонами могут являться квалифицированный персонал, устойчивое финансовое состояние, наличие отдела исследований и разработок. Слабыми сторонами, например, являются изношенное оборудование, большая сумма долгов предприятия, низкая квалификация работников, плохая репутация организации у потребителей.

3. Основы бизнес-планирования

Бизнес-план – это документ, в котором последовательно излагается реализация какого-либо бизнес-проекта (организация предприятия, реконструкция цеха, освоение в производстве новой продукции), формулируются цели проекта, дается их ресурсное обоснование, определяются конечные финансовые показатели работы. Подготовка бизнес-плана происходит на основе стандартных требований его оформлению. Согласно *типовой структуре*, бизнес-план состоит из следующих *разделов*:

Резюме проекта является «визитной карточкой» всего бизнес-плана и представляет собой краткое изложение сущности проекта с подчеркиванием его привлекательности для потенциальных инвесторов. По содержанию этой части инвестор часто судит о том, стоит ли ему читать план до конца.

Описание предприятия и отрасли. Этот раздел лучше начать с анализа состояния дел в отрасли экономики, в которой функционирует предприятие, показать тенденции развития отрасли (динамика продаж, конкуренты, потребители). Инвестору важно показать, какое место в отрасли занимает предприятие.

Описание продукции (работы, услуги). При описании продукции делается акцент на преимуществах, которые она даст потенциальным потребителям, а не только на технических подробностях. Должна содержаться информация о качественных показателях продукции (назначение, надежность, эргономичность, транспортабельность, ремонтпригодность, экологичность).

Анализ рынка и план маркетинга. Необходимо определить потенциальных потребителей продукции предприятия и разделить их на группы (сегменты рынка) в зависимости от их доходов, возраста, рода занятий, места жительства, интенсивности потребления и других критериев.

План производства. В этом разделе необходимо привести производственную программу предприятия в номенклатурном разрезе, оценить производственные мощности предприятия (потенциал производства), выполнить расчет себестоимости продукции, определить состав необходимого для производства оборудования, его стоимость и поставщиков. Также необходимо составить план

снабжения сырьем и материалами, привести схему производственного процесса.

Организационный план. Включает схему организационной структуры управления, руководящий состав предприятия с краткими биографическими справками, распределение обязанностей между руководителями и структурными подразделениями, сведения об учредителях и их долях в уставном капитале, о доле государственной собственности в уставном капитале, о количестве обыкновенных и привилегированных акций и т.д.

Оценка рисков. Необходимо изложить все возможные проблемы, которые могут осложнить реализацию бизнес-проекта, оценить коммерческие, технологические и финансовые риски.

Финансовый план призван обобщить материалы предыдущих разделов и представить их в стоимостном выражении. Этот раздел является ключевым с точки зрения оценки эффективности проекта и сроков возврата заемных средств.

Приложения содержат дополнительную информацию, не включенную в основной текст бизнес-плана ввиду большого объема и детализации.

ТЕМА 6. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

1. Понятие организации как функции менеджмента.

Связи в организации. Полномочия и ответственность

2. Проектирование организационной структуры управления

3. Типы организационных структур управления

1. Понятие организации как функции менеджмента. Связи в организации. Полномочия и ответственность

Организация – это процесс определения связей людей, задач и видов деятельности с целью интеграции и координации организационных ресурсов для эффективного выполнения поставленных целей.

Организационная структура управления – это совокупность управленческих звеньев, соподчинено расположенных и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами. К *звеньям управления* относятся структурные подразделения (отделы, цеха, службы), а также отдельные руководители и специалисты, выполняющие соответствующие функции управления (главный инженер, главный бухгалтер) и осуществляющие регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений.

Между управленческими звеньями одного уровня устанавливаются *горизонтальные связи*. Они носят характер согласования. Между различными уровнями управления существуют *вертикальные связи* – это связи подчинения. Помимо этого связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер.

Важным аспектом организационной структуры является *сфера контроля (масштаб управляемости)* – число лиц, непосредственно подчиненных руководителю. Различают два вида масштаба управляемости: узкий и широкий.

Процесс формирования организационной структуры связан с процессом делегирования полномочий. *Полномочия* – это право использовать ограниченные ресурсы организации и давать распоряжения ее сотрудникам на выполнение определенных задач. *Делегирование* – это передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. При помощи делегирования руководство распределяет среди сотрудников многочисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации. Если задача не делегирована, то руководитель должен выполнить ее сам.

Ответственность – это обязательство обеспечить выполнение делегированных задач на требуемом уровне. Следует различать понятия «полномочия» и «власть».

2. Проектирование организационной структуры управления

Согласно классической теории организации, структура организации должна разрабатываться сверху вниз. Проектирование организационной структуры предполагает следующую *последовательность действий*:

- Деление организации по горизонтали на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности (производство, маркетинг, финансы, работа с кадрами, учет и анализ хозяйственной деятельности и др.).
- Установление состава структурных подразделений и должностей, их полномочий (функций), вертикальных и горизонтальных связей между структурными единицами внутри каждого блока и между блоками.
- Назначение на соответствующие должности конкретных лиц.

Организационные отношения в компании должны быть *документально закреплены*. Они фиксируются в схеме структуры управления, в положениях о структурных подразделениях, в штатных расписаниях и должностных инструкциях. *Схема структуры управления* утверждается приказом руководителя предприятия. В ней отражается состав руководителей предприятия и структурных подразделений (отделов, цехов, групп, служб), подчиненных каждому из них. Для каждого структурного подразделения разрабатывается *положение*, которое также утверждается руководителем предприятия. В положении отражается структура подразделения, его функции, задачи, права и обязанности, особенности взаимоотношений с другими структурными подразделениями. *Штатное расписание* разрабатывается как для предприятия в целом, так и для каждого структурного подразделения. В нем отражается численность сотрудников по должностям, профессиям и квалификации с указанием должностного оклада и общего фонда заработной платы. Для каждого сотрудника разрабатываются *должностные инструкции*, в которых находят отражение задачи, права и ответственность сотрудника.

3. Типы организационных структур управления

Линейная структура управления. Это наиболее простая и древняя структура. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится линейный руководитель, работающий на основе строгого соблюдения принципа единоначалия, сосредотачивающий в своих руках все функции управления в рамках данного подразделения.

Преимущества линейной структуры:

- полное соблюдение принципа единоначалия, невозможность получения подчиненными противоречивых заданий;
- оперативность в принятии решений;
- полная ответственность руководителя за результаты работы подразделения.



Рис. 6.1. Схема линейной организационной структуры управления

Функциональная структура управления предполагает, что каждый орган управления специализирован на выполнении определенной функции или конкретного вида работ. Специалисты одного профиля объединяются в специализированные (функциональные) структурные подразделения (отдел маркетинга, плановый отдел, бухгалтерия и т.д.).

Преимущества функциональной структуры:

- высокая компетенция специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;
- освобождение линейных менеджеров от решения многих специальных, второстепенных вопросов и расширение их возможностей по оперативному управлению производством.

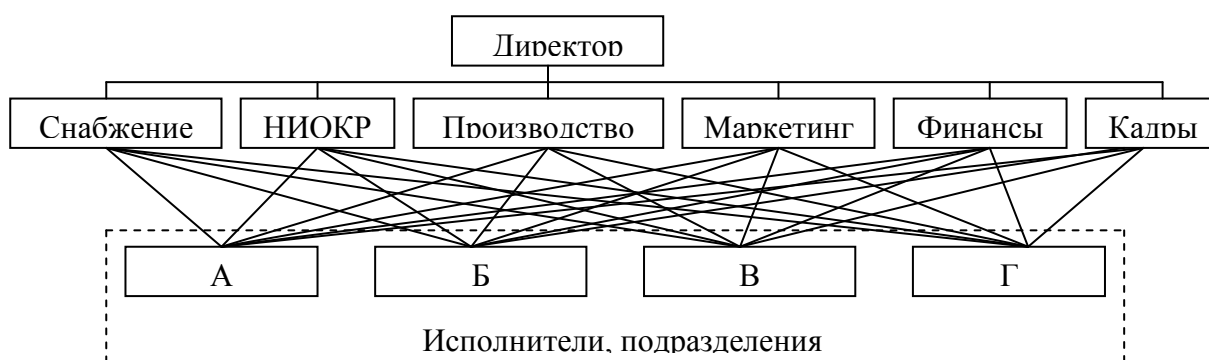


Рис. 6.2. Схема функциональной организационной структуры управления

Линейно-функциональная (штабная) структура управления обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные руководители осуществляют непосредственное руководство производством, а функциональные подразделения, подчиненные линейному руководителю, занимаются консультированием, подготовкой решений, программ и планов в рамках своих функциональных направлений. Руководители функциональных подразделений не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения нижестоящим производственным подразделениям. Свои решения в пределах своих полномочий они проводят в жизнь только через линейного руководителя.

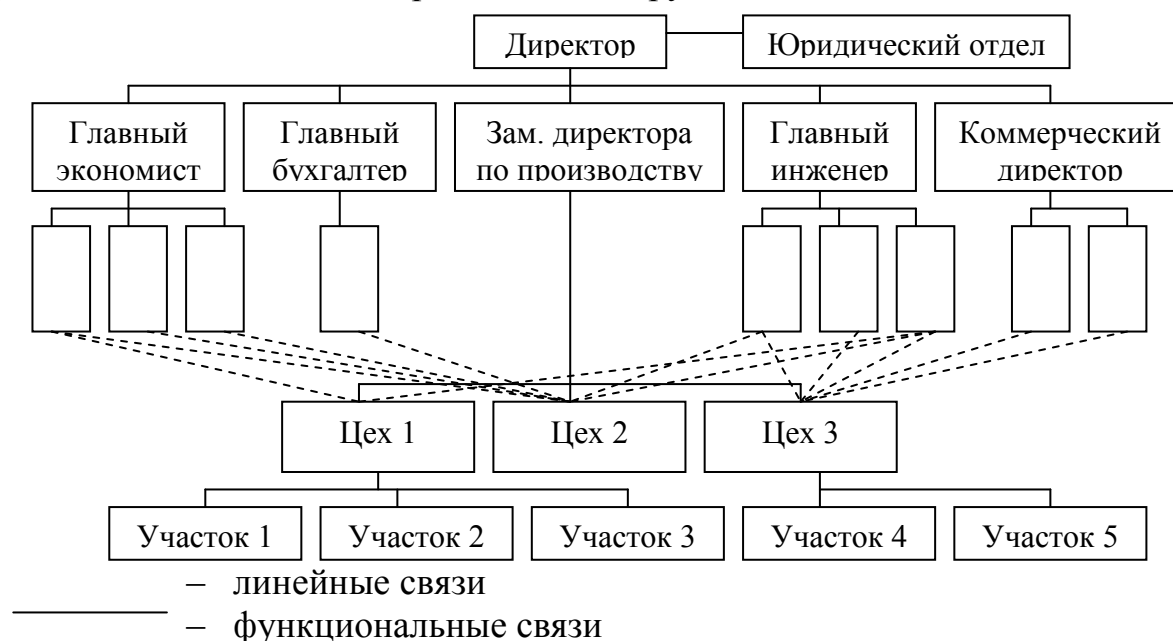


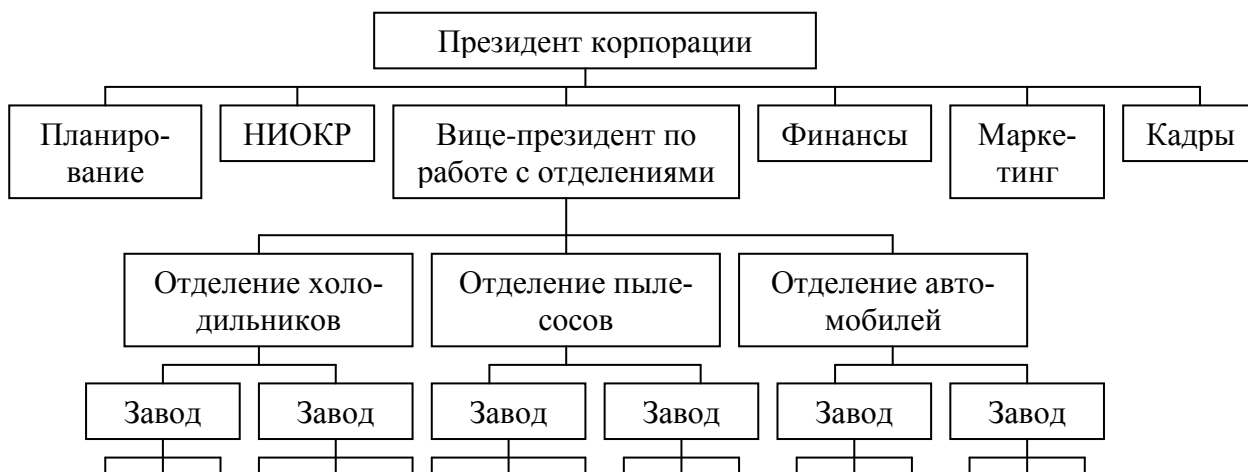
Рис. 6.3. Схема линейно-функциональной (штабной) организационной структуры управления

Линейно-функциональная структура управления является наиболее распространенной на современных российских предприятиях.

Преимуществом линейно-функциональной структуры управления по сравнению с функциональной структурой является полное соблюдение принципа единоначалия. *Недостаток* структуры – с ростом размеров организации приходится все время увеличивать масштаб управляемости и число уровней управления, что ведет к снижению эффективности управления.

Дивизиональная структура управления. Потребность в применении дивизиональных структур возникла в связи с резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности, усложнением технологических процессов. При такой структуре деление организации на блоки происходит не по функциям, а по одному из следующих критериев: *продукт, потребитель, регион.*

а) *Продуктовая структура.* Здесь в качестве основного структурного элемента выделяется не функциональная служба, а полностью автономное в хозяйственном отношении производственное отделение, выпускающее определенный вид продукции.



Линейные и функциональные подразделения

Рис. 6.4. Схема продуктовой структуры управления

б) Организационная структура управления, *ориентированная на потребителя*, отличается от продуктовой структуры тем, что отделения выделяются не по продуктам, а по сегментам целевого рынка.

в) *Региональная структура* управления применяется, если деятельность организации охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе.

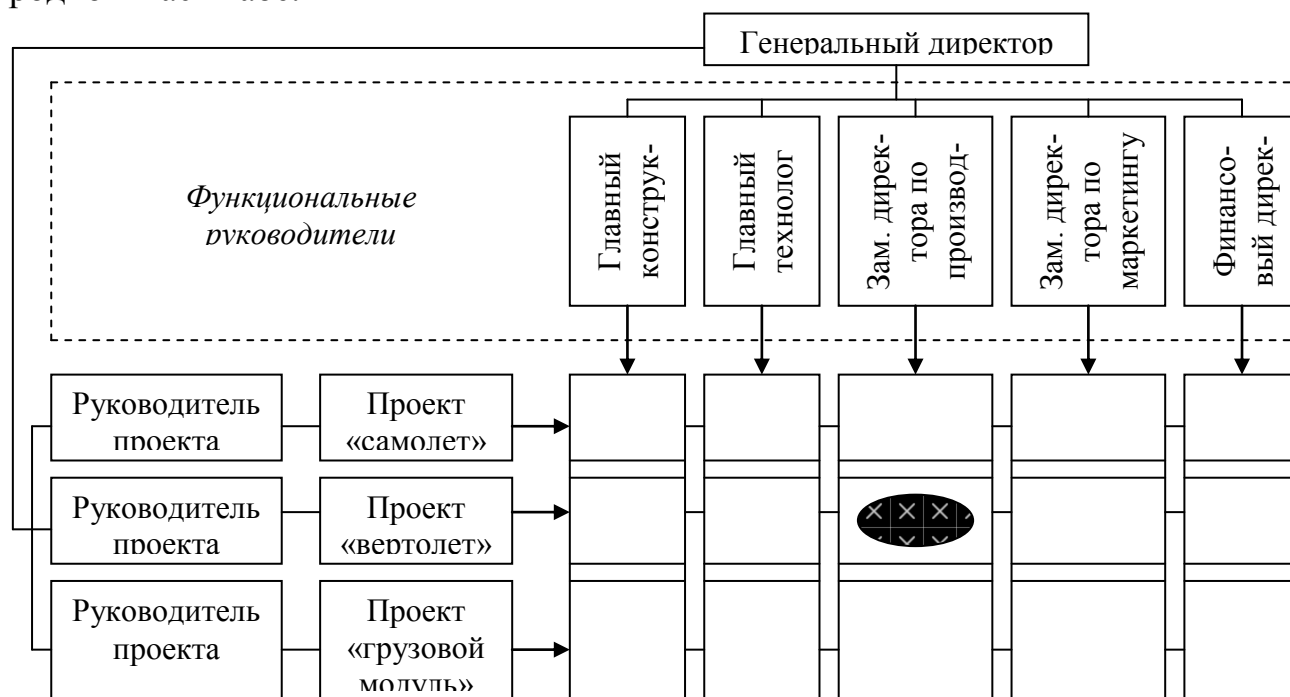


Рис. 6.5. Схема матричной организационной структуры управления

Адаптивные структуры управления. Все рассмотренные выше типы организационных структур управления являются *механистическими*. Более гибким типом организационных структур являются *адаптивные (органические)* структуры управления. Выделяют два типа адаптивных структур: проектные и матричные.

Матричная структура управления является разновидностью проектной структуры и образуется путем «наложения» проектной структуры на постоянную для организации линейно-функциональную структуру.

Преимущества матричной структуры управления:

- гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких проектов;
- улучшение координации работ, выполняемых функциональными подразделениями организации;
- формирование у менеджеров проектов навыков руководства по всем функциям управления, что создает кадровый резерв для высшего звена управления в организации.

ТЕМА 7. МОТИВАЦИЯ И КОНТРОЛЬ КАК ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

- 1. Базовые понятия теории мотивации**
- 2. Содержательные теории мотивации**
- 3. Процессуальные теории мотивации**
- 4. Понятие контроля и его необходимость. Виды контроля**
- 5. Процесс контроля**

1. Базовые понятия теории мотивации

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

Современные теории мотивации делятся на две категории: содержательные и процессуальные. *Содержательные теории мотивации* делают упор на определение перечня и структуры потребностей людей, отвечают на вопрос: что побуждает человека к работе? *Процессуальные теории мотивации* основываются на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия окружающей действительности и отношения к ней, отвечают на вопрос: как происходит побуждение человека к работе?

Потребность – это осознанное отсутствие чего-либо, принявшее специфическую форму в соответствии с культурным уровнем индивида и общества, вызывающее побуждение к действию. Различают первичные и вторичные потребности.

Вознаграждение – это то, что человек считает для себя ценным и что он может использовать для удовлетворения потребности. Существует два типа вознаграждений: внутренние и внешние.

2. Содержательные теории мотивации

Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу («пирамида» Маслоу) из всего многообразия потребностей выделяет пять основных типов потребностей, образующих иерархическую структуру (рис. 7.1).

Потребности первого и второго уровней требуют первоочередного удовлетворения. *Потребности более высокого уровня возникают и начинают выступать мотивирующим фактором, если хотя бы частично удовлетворены потребности нижестоящего уровня.*

Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому и процесс мотивации через потребности бесконечен.

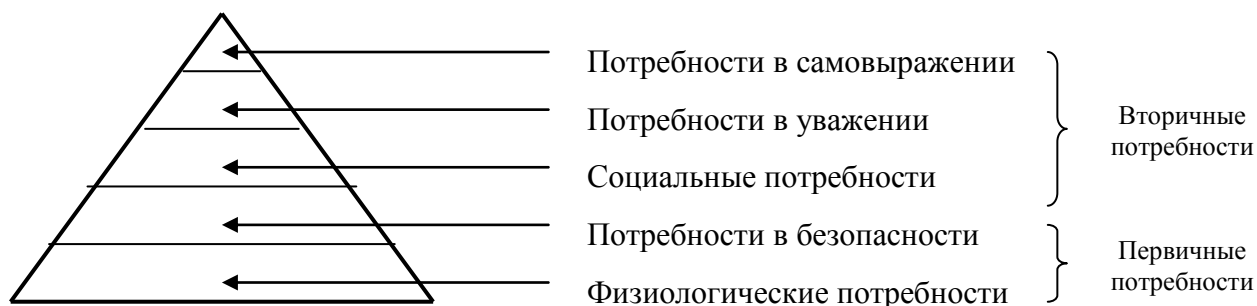


Рис. 7.1. Иерархия потребностей по А. Маслоу

Теория потребностей Дэвида Макклелланда основной упор делает на потребностях высших уровней, в связи с чем выделяются три типа потребностей: власти, успеха и причастности. *Потребность власти* – желание воздействовать на других людей. Таких людей надо заблаговременно готовить к занятию руководящих должностей.

Потребность успеха удовлетворяется процессом доведения работы до успешного завершения. Перед людьми с выраженной потребностью успеха менеджеры должны ставить задачи с умеренной степенью риска, делегировать им достаточные полномочия для проявления инициативы в решении поставленных задач, регулярно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Люди с выраженной *потребностью в причастности* заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Эти люди будут привлечены той работой, которая даст им возможность для общения.

Двухфакторная теория мотивации Фредерика Герцберга.

В конце 50-х годов Ф. Герцберг провел исследование в целях выяснения того, какие факторы вызывают удовлетворенность или неудовлетворенность человека.

На основе результатов исследования Ф. Герцберг предложил модель мотивации, выделив две группы факторов: *гигиенические (факторы «здоровья»)* и *мотивирующие*.

Гигиенические факторы всего лишь не дают развиться чувству неудовлетворенности у работника, но сами по себе не играют мотивирующей роли. На степень удовлетворенности оказывают влияние мотивирующие факторы.

3. Процессуальные теории мотивации

Наиболее известные процессуальные теории: теория ожиданий, теория справедливости.

Теория ожиданий основывается на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда будет уверен в большой вероятности удовлетворения за этот счет своих потребностей или достижения цели. Автором данной теории является *Виктор Врум*.

Ожидание – это оценка человеком вероятности определенного события.

При анализе мотивации к труду теория ожиданий подчеркивает важность трех взаимосвязей и соответствующих им ожиданий:

- Ожидания работника в отношении «*затраты труда – результаты*». Это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами труда.

- Ожидания в отношении «*результаты труда – вознаграждения*». Это соотношение ожидания определенного уровня вознаграждения и достигнутого уровня результатов труда.

- *Валентность (ценность) вознаграждения* – это предполагаемая степень удовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения.

Теория справедливости (теория Дж. С. Адамса). Согласно этой теории люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с отношением вознаграждения к затратам труда других людей, выполняющих аналогичную работу.

$$\frac{\text{Я}}{\text{Вознаграждение}} \quad < \quad \frac{\text{Коллега}}{\text{Вознаграждение}}$$
$$\frac{\text{Затраты труда}}{\text{Затраты труда}}$$

Если человек считает, что его коллега из этой же или другой организации, выполняющий аналогичную работу, получает за нее большее вознаграждение, то у него возникает чувство несправедливости.

4. Понятие контроля и его необходимость. Виды контроля

Контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей путем соизмерения фактически достигнутых результатов с запланированными. Контроль необходим для обнаружения и разрешения возникающих в организации проблем раньше, чем они станут слишком серьезными.

В зависимости от *субъекта контроля* можно выделить контроль *внешний*, осуществляемый, как правило, государственными и муниципальными органами, регулирующими деятельность предприятия (налоговая служба, Роспотребнадзор, КРУ Минфина РФ и т.п.), и контроль *внутренний*, осуществляемый должностными лицами и коллегиальными органами внутри предприятия (бюро

технического контроля, ревизионная комиссия, контроль непосредственного руководителя над подчиненными и др.).

В зависимости от *объекта контроля*, т.е. от того явления или процесса, который подвергается контролю, можно выделить, например, контроль выполнения плана производства, контроль наличия материальных ценностей (инвентаризация), контроль качества продукции и т.д.

В зависимости от степени охвата контролем контролируемого объекта можно выделить сплошной и выборочный контроль. *Сплошной* контроль охватывает всю генеральную совокупность контролируемых явлений, объектов. *Выборочный* контроль охватывает только часть (выборку) таких объектов.

В зависимости от *времени осуществления* выделяют три вида контроля:

1. *Предварительный (входной) контроль*, который осуществляется до фактического начала работы. Объектами предварительного контроля являются *трудовые, материальные и финансовые ресурсы*.

2. *Текущий контроль* осуществляется непосредственно в ходе проведения работ и обычно производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником.

3. *Заключительный (выходной) контроль* осуществляется после того, как работа выполнена или истекло отведенное для нее время. Недостатком заключительного контроля является то, что он осуществляется слишком поздно и позволяет зафиксировать уже совершенные ошибки, а не предотвратить их возникновение.

5. Процесс контроля

Процесс контроля состоит из следующих *этапов*:

1. *Установление стандартов контроля*. *Стандарты контроля* – это конкретные цели, характеризующиеся наличием временных рамок, в которых должна быть выполнена работа, и количественно измеримого критерия, с помощью которого можно оценить степень выполнения работы.

2. *Сравнение фактически достигнутых результатов с установленными стандартами контроля*. На этом этапе необходимо предпринять следующие действия:

а) *Определить масштаб допустимых отклонений фактических результатов от стандартов*, в пределах которых эти отклонения не должны вызывать тревоги и не требуют каких-либо действий корректирующего характера.

б) *Измерить фактические результаты деятельности*. Необходимо выбрать единицу измерения, сопоставимую с той, в которой выражен стандарт, определить частоту и точность измерений. Стоимость проведения измерений является наиболее крупным элементом затрат во всем процессе контроля.

с) *Сравнение фактических результатов со стандартами*.

д) *Довести до работников организации точную и своевременную информацию об установленных стандартах и достигнутых результатах*. Работники должны понимать, почему установлены именно такие стандарты контроля.

3. *Определение способа действия.* Менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения: *ничего не предпринимать, устранить отклонение фактических результатов от стандартов либо пересмотреть стандарт.*

ТЕМА 8. ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА И ВЛАСТЬ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

1. Понятие о формальных и неформальных группах

2. Управление неформальной организацией. Факторы, влияющие на эффективность работы малой формальной группы

3. Понятие власти. Формы власти

1. Понятие о формальных и неформальных группах

Группа – это двое или более людей, взаимодействующих между собой для достижения общих целей и осознающих это. Все группы можно разделить на формальные и неформальные. Каждый человек одновременно принадлежит к нескольким формальным и неформальным группам (трудовой коллектив, семья, друзья, учебная группа, спортивная команда и др.).

Формальная группа – это группа, созданная по воле руководства организации для достижения целей организации (отделы, участки, цеха, бригады, уровни управления). Создание формальной группы фиксируется в приказах, распоряжениях и других официальных документах. Существует два типа формальных групп: командная и целевая. *Командная группа* состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, которые в свою очередь также могут быть руководителями (например, директор завода и его заместители, заместитель директора по производству и начальники цехов). *Целевая группа* состоит из лиц, работающих вместе над каким-либо заданием.

Неформальная группа – это спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей.

2. Управление неформальной организацией. Факторы, влияющие на эффективность работы малой формальной группы

Неформальные организации динамически взаимодействуют с формальными, влияя на эффективность деятельности последних, что свидетельствует в пользу необходимости управления неформальной организацией.

К числу факторов, влияющих на эффективность работы малых формальных групп, относятся:

1. *Размер группы.* Оптимальный размер группы для проведения совещания 5-8 человек.

2. *Состав группы.* Рекомендуется, чтобы группа состояла из непохожих людей с разными точками зрения.

3. *Сплоченность группы*. Высокий уровень сплоченности может повысить эффективность группы, но может привести к появлению группового единомыслия, при котором человек в группе не высказывает своего мнения, отличного от мнения большинства, с тем, чтобы не нарушить гармонию группы.

4. *Конфликтность группы*. Различие во мнениях не только приводит к более эффективной работе группы, но и повышает вероятность конфликта.

5. *Статус членов группы*. Статус человека в группе может определяться рядом факторов: должность, возраст, стаж, образование и др. Чем выше статус члена группы, тем большее влияние он может оказывать на решения группы.

3. Понятие власти. Формы власти

Влияние – это поведение одного человека, которое вносит изменения в поведение другого человека.

Власть – это возможность влиять на поведение людей. Власть необходима руководителю в дополнение к формальным полномочиям, так как руководитель зависит от людей как в пределах своей цепи команд, так и вне нее. Руководитель зависит от своего непосредственного начальства, коллег, субъектов внешней среды, то есть от лиц, которые ему формально не подчинены.

В зависимости от основы власти *Джон Френч* и *Бертрам Рейвен* выделяют следующие *формы власти*:

1. *Власть, основанная на принуждении (влияние через страх)*. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность помешать удовлетворению какой-либо его потребности в случае неисполнения указаний влияющего.

2. *Власть, основанная на вознаграждении*. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить его потребность в случае выполнения указаний влияющего. Эта власть более предпочтительна, чем влияние через страх, однако ее применение возможно лишь в том случае, если руководитель обладает достаточными ресурсами.

3. *Экспертная власть (власть специалиста)*. Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, опытом и навыками, которые позволяют удовлетворить какую-либо потребность исполнителя. Возрастающая сложность технологии усилила экспертную власть в организации.

4. *Харизматическая (эталонная) власть* – это власть, построенная на силе личных качеств и способностей лидера.

5. *Законная (традиционная) власть*. Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания, а его долг – подчиняться, только потому, что так традиционно принято, сложилось исторически вне зависимости от возможности влияющего удовлетворить какую-либо потребность исполнителя. Однако при изменении культурных ценностей общества традиционная власть может ослабеть.

ТЕМА 9. ЛИДЕРСТВО

1. Понятие лидерства. Подходы к изучению лидерства.

Теория лидерских качеств

2. Поведенческие теории лидерства

3. Ситуационные теории лидерства

1. Понятие лидерства. Подходы к изучению лидерства.

Теория лидерских качеств

Лидерство – это способность оказывать влияние на людей, направляя их усилия на достижение целей организации.

Школа поведенческих наук выделяет *три подхода к изучению лидерства*: теория лидерских качеств, поведенческий и ситуационный подходы.

Теория лидерских качеств («теория великих людей» или «личностная теория лидерства») является наиболее ранним подходом в изучении лидерства. Представители этого подхода считали, что эффективный лидер имеет определенный набор достаточно устойчивых качеств, отличающих его от остальных людей.

Все лидерские качества также можно подразделить на *физиологические* (рост, вес, представительность, энергичность движений и т.д.), *психологические* (энергичность, властность, самоуверенность, независимость и т.д.), *интеллектуальные* и *деловые* (умение организовывать людей, брать на себя ответственность, убеждать и т.д.).

Теория лидерских качеств страдает рядом *недостатков*:

- очень большой перечень потенциально важных лидерских качеств;
- сложность количественного измерения лидерских качеств;
- отсутствие тесной связи между различными качествами и лидерством;
- различные требования к набору качеств для эффективного лидерства в разных организациях и ситуациях.

Поведенческий подход сосредоточил внимание не на врожденных личных качествах лидера, а на социально приобретенном поведении лидеров. Фокус в исследованиях сдвинулся от поиска ответа на вопрос, *кто* является лидером, к ответу на вопрос, *что* и *как* делают лидеры. В рамках этого подхода было дано понятие стиля лидерства, выполнена классификация стилей лидерства. Недостатком этого подхода является предположение о существовании какого-либо одного стиля лидерства, оптимального во всех ситуациях.

Неудачи, постигшие теорию лидерских качеств и поведенческий подход в определении универсального стиля эффективного лидерства, привели к возникновению *ситуационного подхода*. Главной идеей ситуационного подхода является предположение, что лидерское поведение должно быть разным в различных ситуациях.

2. Поведенческие теории лидерства

Основной категорией поведенческого подхода является стиль лидерства. *Стиль лидерства* – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным в целях оказания на них влияния и побуждения к достижению целей организации.

Впервые классификацию стилей лидерства провел американский ученый *Курт Левин*. Он выделил *три стиля лидерства*: авторитарный (автократичный), демократический и либеральный (пассивный, попустительский).

Авторитарный руководитель сосредотачивает всю власть и ответственность в своих руках, навязывает свою волю подчиненным, обращается к потребностям низших уровней у подчиненных, принимает лично все важные решения. Данный руководитель строго следит за сроками и порядком выполнения работ, что сдерживает инициативу подчиненных.

Демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые обращаются к потребностям более высокого уровня у подчиненных, избегает навязывать им свою волю. Демократический стиль характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий, то есть подчиненные принимают активное участие в принятии решений и пользуются широкой свободой в выполнении заданий.

Либеральный стиль руководства характеризуется минимальным участием руководителя в управлении группой. Менеджер-либерал боится конфликтов, в основном соглашается с мнением подчиненных, безынициативен, пассивен в выполнении управленческих функций.

Известный американский ученый в области лидерства *Дуглас Макгрегор* назвал представления *авторитарного руководителя* о поведении работников и о том, как надо ими управлять *теорией «Х»*. Согласно теории “Х”:

1. Люди изначально не любят работать и при любой возможности избегают работы;
2. У людей нет честолюбия, и они стремятся избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;
3. Больше всего люди хотят защищенности;
4. Чтобы заставить людей работать, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Аналогичные представления *демократического руководителя* о работах Д. Макгрегор назвал *теорией «Y»*, согласно которой:

1. Труд – естественная потребность человека. Если условия труда благоприятны, то люди будут стремиться взять на себя ответственность за выполнение работы;
2. Если люди разделяют цели организации, они будут использовать самоуправление и самоконтроль;
3. Степень приобщения человека к целям организации зависит от вознаграждения, получаемого за достижение этих целей;

4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал человека в организации исполняется лишь частично.

Ренсис Лайкерт из Мичиганского университета разработал альтернативную систему классификации стилей лидерства. Им были выделены две категории лидеров: *лидеры, ориентированные на работников, и лидеры, ориентированные на работу*. Руководитель, сосредоточенный на работе, основное внимание уделяет решению производственных вопросов, организации работы коллектива. Руководитель, сосредоточенный на работниках, основное внимание уделяет совершенствованию отношений в коллективе, позволяет работникам участвовать в принятии решений, избегая чрезмерного контроля.

«Управленческая решетка» Роберта Блейка и Джейн Моутон получила наибольшую популярность среди поведенческих концепций лидерства. «Решетка», или «сетка», представляет собой матрицу, образованную пересечением двух переменных лидерского поведения: по горизонтали – степень учета интересов производства; по вертикали – степень учета интересов людей.

Р. Блейк и Дж. Моутон выделяют *пять стилей лидерства*:

Степень учета интересов людей	.9								.9
					.5				
		.1							
	Степень учета интересов производства								

Рис. 9.1. «Управленческая решетка» Р. Блейка и Дж. Моутон

Стиль 1.1 – минимальная забота о производстве и о нуждах работников. Руководитель прилагает минимальные усилия, которые требуются для того, чтобы сохранить свое место в организации.

Стиль 1.9 – руководитель основное внимание уделяет установлению хороших, теплых отношений в коллективе, но мало заботится об эффективности производства. Этот стиль управления может быть эффективным в коллективе с высокой мотивацией к работе, в творческих коллективах.

Стиль 9.1 – руководитель отдает приоритет решению производственных вопросов, максимизации производственных результатов, заботится об эффек-

тивном выполнении работы, но его не интересует морально-психологический климат в коллективе, потребности подчиненных.

Стиль 5.5 – руководитель в равной степени уделяет внимание интересам производства и коллектива, старается занять позицию «золотой середины», компромисса между стилями 1.9. и 9.1.

Стиль 9.9 – оптимальный стиль управления, сочетающий эффективное управление производством и отношениями в коллективе.

3. Ситуационные теории лидерства

Модель лидерства Фреда Фидлера. В рамках этой модели выделяются три ситуационных фактора, влияющих на поведение руководителя:

- Отношения между руководителем и подчиненными с точки зрения лояльности, доверительности, уважения подчиненных по отношению к лидеру, признания лидера подчиненными;
- Структурированность работы, определяемая четкостью и ясностью формулировки задания, выдаваемого работнику;
- Уровень формальной должностной власти лидера по отношению к подчиненным.

Модель лидерства Пола Херси и Кена Бланшара определяет эффективные стили лидерства в зависимости от «зрелости» подчиненных.

Стиль S 1 (указывающий стиль) требует, чтобы руководитель сочетал большую степень ориентированности на работу и малую – на человеческие отношения. *Стиль S 2 (убеждающий стиль)* требует равной высокой ориентированности руководителя на работу и на отношения в коллективе. В этой ситуации подчиненные желают принять ответственность за выполнение работы, но не могут, так как обладают недостаточным уровнем профессиональной «зрелости». *Стиль S 3 (участвующий стиль)* характеризуется относительно высокой степенью профессиональной «зрелости» подчиненных, но низкой мотивацией нести ответственность за выполнение работы. *Стиль S 4 (делегирующий стиль)* характеризуется высокой степенью «зрелости» подчиненных как в профессиональном плане, так и с точки зрения желания нести ответственность за выполнение задания.

Модель принятия решений о стиле лидерства Виктора Врума, Филиппа Йеттона и Артура Дجاго предполагает наличие пяти стилей лидерства:

Стиль A 1: Руководитель решает проблему сам, принимает решение, используя имеющуюся у него на данный момент информацию.

Стиль A 2: Руководитель получает необходимую информацию от своих подчиненных, не вводя их в существо проблемы, а затем сам принимает решение. Роль подчиненных ограничивается предоставлением необходимой информации руководителю, а не поиском и оценкой альтернативных решений.

Стиль C 1: Руководитель излагает существо проблемы индивидуально тем подчиненным, кого эта проблема касается, выслушивая их идеи и предложения по решению проблемы, не собирая подчиненных в группу. Затем руководитель

принимает решение, которое может основываться, а может и не основываться на предложениях подчиненных.

Стиль С 2: Руководитель излагает существо проблемы группе подчиненных. Коллектив выслушивает все идеи и предложения по решению проблемы. Затем руководитель принимает решение, которое может отражать, а может и не отражать вклад подчиненных.

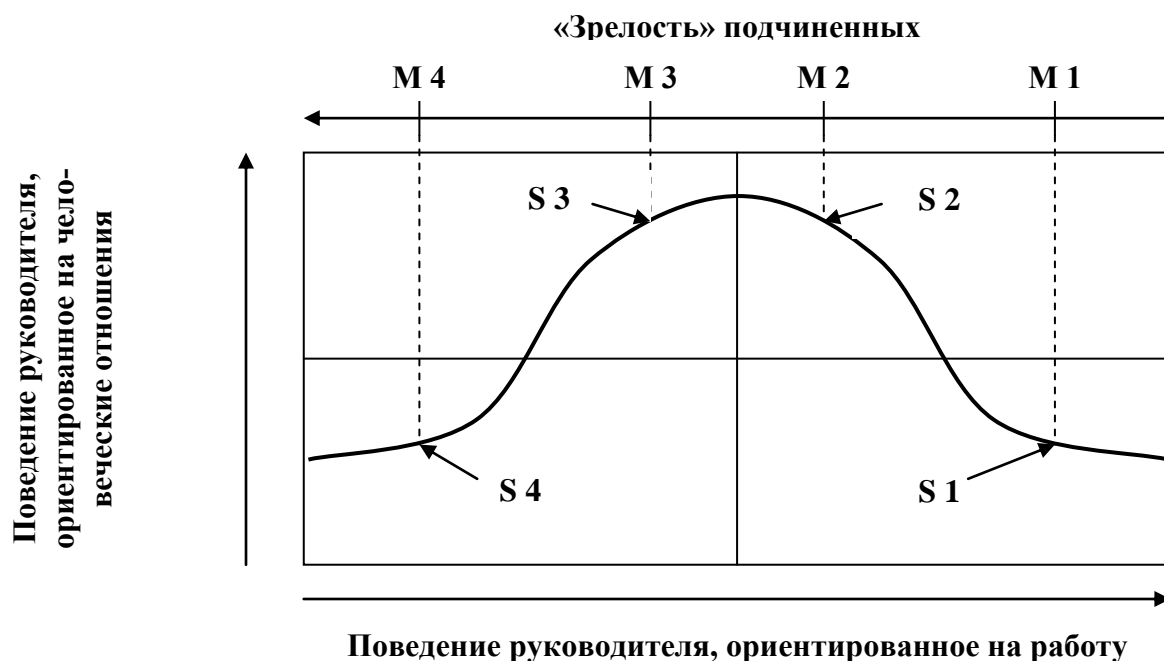


Рис. 9.2. Модель лидерства П. Херси и К. Бланшара

Стиль G 2: Руководитель излагает существо проблемы группе подчиненных. Подчиненные вместе с руководителем вырабатывают и оценивают альтернативные варианты решения проблемы и пытаются достичь согласия (консенсуса) относительно решения. Роль, выполняемая при этом руководителем, больше похожа на роль председателя собрания. Руководитель не пытается влиять на группу с тем, чтобы она приняла его решение, и проявляет готовность принять и выполнить любое решение, получившее поддержку всей группы.

Для помощи руководителям в оценке ситуации и выбора того или иного стиля лидерства авторы модели разработали *семь критериев*. Каждый критерий имеет форму вопроса, который руководитель задает себе при оценке ситуации:

1. Имеются ли требования, предъявляемые к качеству решения и позволяющие определить степень предпочтительности одного решения по сравнению с другим?
2. Располагает ли руководитель достаточной информацией, чтобы принять качественное решение?
3. Структурирована ли проблема?
4. Является ли согласие подчиненных с выбранным решением существенным для его эффективного выполнения?

5. Если бы руководителю нужно было принимать решение самостоятельно, есть ли у него достаточная уверенность в том, что оно будет поддержано подчиненными?

6. Согласны ли подчиненные с целями организации, достижению которых они будут способствовать, решив проблему?

7. Не чревато ли выбранное решение конфликтом между подчиненными?

Чтобы определить, какой из пяти стилей подходит к конкретной ситуации, руководитель использует «дерево решений» (рис. 10.3).

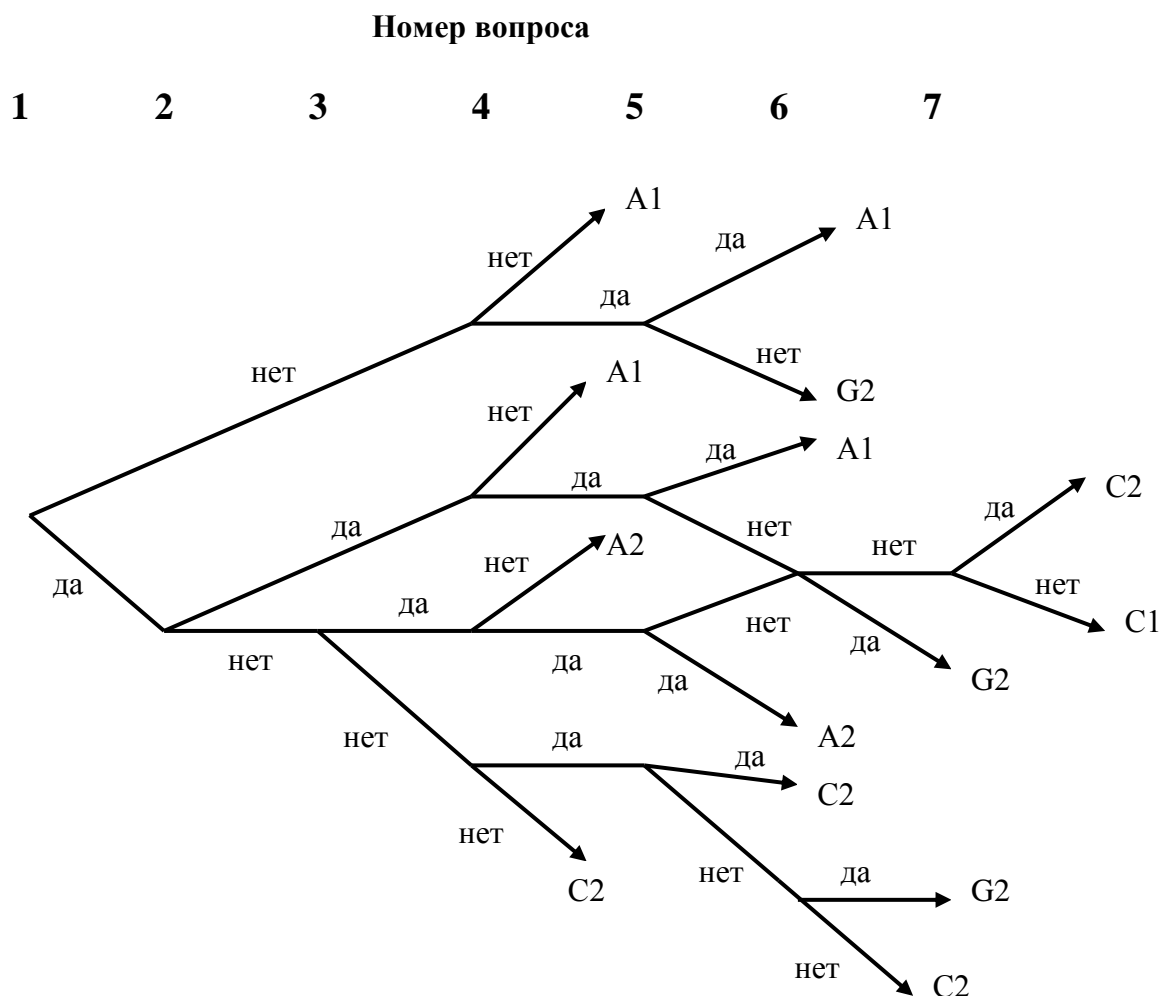


Рис. 9.3. «Дерево решений» В. Врума, Ф. Йеттона и А. Джаго

ТЕМА 10. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

1. Понятие о методах управления. Административные (организационно-распорядительные) методы управления
2. Экономические методы управления
3. Социально-психологические методы управления

1. Понятие о методах управления. Административные (организационно-распорядительные) методы управления

Реализация функций и принципов управления осуществляется путем применения различных методов управления. *Метод управления* – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей.

Административные методы управления предполагают прямое воздействие на управляемый объект и поведение исполнителя через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины, координацию действий подчиненных. Организационно-распорядительные методы отличает от других четкая адресность директив, обязательность выполнения распоряжений и указаний, невыполнение которых рассматривается как прямое нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенные взыскания.

Административные методы управления делятся на *три группы*: организационно-стабилизирующие, распорядительные и дисциплинарные.

Организационно-стабилизирующие методы реализуются посредством организационного регламентирования, нормирования, инструктирования.

Организационное регламентирование носит характер правового регулирования системы управления предприятием. Посредством его разрабатываются устав предприятия, схема организационной структуры управления, положения о линейных и функциональных подразделениях, должностные инструкции.

Нормирование является более гибкой формой организационного воздействия. Посредством его устанавливаются нормы и правила действия и взаимодействия подразделений организаций. Нормами должны быть охвачены все сферы деятельности предприятия (нормы времени, выработки, численности, снабжения, качества, материального стимулирования и т.д.).

Инструктирование – это наиболее мягкий способ организационного воздействия, задачами которого является знакомство с условиями производства, консультации по выполнению конкретных видов работ, обеспечение информацией.

Распорядительные методы реализуются посредством приказов, распоряжений, указаний.

Приказ – это документ, содержащий требование линейного руководителя к конкретному подчиненному или коллективу выполнить определенную задачу или закрепляющий организационные отношения в определенной области.

Распоряжение – это письменно оформленное требование функционального руководителя по решению отдельных вопросов, издаваемое, как правило, на основе приказа руководителя организации.

Дисциплинарные методы управления предполагают обеспечение соблюдения всеми работниками организации дисциплины труда, определяемой правилами внутреннего трудового распорядка. Дисциплинарное воздействие заключается в поощрении работников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности и наложении дисциплинарных взысканий на работников, совершив-

ших дисциплинарный проступок. *Виды взысканий*: замечание, выговор, увольнение.

2. Экономические методы управления

Экономические методы управления представляют собой экономические рычаги, стимулы и инструменты, с помощью которых осуществляется воздействие на экономическую сферу деятельности предприятия. К ним относятся: коммерческий расчет, материальное стимулирование, ценообразование, финансирование, предоставление экономической самостоятельности хозяйственным подразделениям в распоряжении фондами. В отличие от административных методов, экономические методы управления предполагают не прямое, а косвенное воздействие на объект управления. Поставленная цель достигается воздействием на экономические интересы управляемого объекта.

Суть *коммерческого расчета* заключается в соизмерении затрат и результатов хозяйственной деятельности, в возмещении всех затрат предприятия за счет собственных доходов и обеспечении устойчивой прибыли предприятия. К числу рычагов и инструментов коммерческого расчета относятся ценообразование и регулирование издержек производства.

В крупных организациях, имеющих децентрализованную структуру управления и развитые внутривозрастные связи между подразделениями (финансово-промышленные группы, холдинги), применяется *внутрифирменный (внутрипроизводственный) расчет*. Сущность внутрифирменного расчета заключается в предоставлении оперативной самостоятельности предприятиям, производственным подразделениям и филиалам компании. Хозяйственные отношения между отдельными подразделениями крупной корпорации строятся на основе *условно-расчетных (трансфертных) цен*, по которым ведутся расчеты лишь в границах фирмы.

Система материального стимулирования – это совокупность мер, направленных на рост заинтересованности коллектива и каждого работника в осуществлении целей предприятия, в развитии производства и роста его эффективности. Формы материального стимулирования: премии, доплаты, материальная помощь, ссуды работникам под льготный процент, оплата проезда сотрудников до места работы и обратно, предоставление путевок, бесплатное питание, добровольное медицинское и пенсионное страхование работников, система участия персонала в прибылях компании и др.

3. Социально-психологические методы управления

Социально-психологические методы управления делятся на социальные и психологические. *Социальные методы управления* – это конкретные способы и приемы воздействия на процесс формирования и развития коллектива, на социальные процессы, протекающие внутри него. К социальным методам управления относятся методы социологических исследований, социального регулиро-

вания, социального нормирования, морального стимулирования и социального планирования.

Методы социологических исследований позволяют собирать социальную информацию о потребностях и интересах людей, характере взаимоотношений в группах, восприимчивости форм и методов стимулирования в коллективе. К этим методам относятся: интервьюирование, анкетирование, анализ документов, составление структурных карт, наблюдение и социальный эксперимент.

Интервьюирование – это устный сбор сведений о характеристиках коллектива или об отдельных работниках.

Анкетирование – это письменный сбор данных с помощью опросных листов (анкет). Вопросы в анкете могут быть открытые и закрытые.

Структурные карты (социограммы) – это графический метод, позволяющий представить социально-психологические отношения между сотрудниками в коллективе с точки зрения симпатии, антипатии, лидерства.

Социальный эксперимент – это метод, основанный на создании специальных условий для работы коллектива, в целях изучения влияния этих условий на производственные показатели его работы. Социальный эксперимент предполагает формирование контрольной и экспериментальной групп.

Методы социального регулирования направлены на рост производственной активности и обеспечение социальной преемственности.

Методы социального нормирования предполагают установление норм этики поведения в трудовом коллективе.

Методы морального стимулирования используются для поощрения коллективов и отдельных работников за выполнение и перевыполнение плановых заданий, за достижение высоких трудовых результатов.

Социальное планирование выступает в качестве неотъемлемого элемента планирования социально-экономического развития предприятия. Показатели плана социального развития должны быть согласованы с планом технического развития производства и повышения его эффективности, внедрением прогрессивной технологии, планом по труду и заработной плате.

Психологические методы управления – это способы регулирования межличностных отношений путем создания в коллективе оптимального психологического климата.

ТЕМА 11. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

1. Понятие конфликта. Причины конфликтов в организациях.

Типы конфликтов

2. Модель процесса конфликта. Методы управления конфликтом

1. Понятие конфликта. Причины конфликтов в организациях. Типы конфликтов

Взаимодействие людей в организации может быть как кооперативным, так и конфликтным. *Конфликт* (от лат. *conflictus* – столкновение) – это противоре-

чие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствие согласия между двумя или более сторонами.

В ранних трудах по управлению конфликты рассматривались как исключительно негативное явление, предлагались меры по полному устранению конфликтов из жизни организации. Однако сегодняшние исследователи отмечают не только *негативные, но и положительные последствия конфликта*, признают, что полное отсутствие конфликтов в организации – не только невозможное явление, но и нежелательное.

Каждый конфликт имеет свою причину, источник возникновения. Можно выделить следующие *причины конфликтов в организациях*:

1. Недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных работников и коллективов. Например, целью отдела маркетинга может быть обновление и расширение номенклатуры продукции, а целью производственных подразделений – ее стабильность.

2. Нечеткое разделение прав и обязанностей руководителя и работника, нарушение принципа единоначалия, в результате которого у подчиненного может не хватать сил и времени на выполнение указаний всех руководителей.

3. Ограниченность материальных, кадровых и финансовых ресурсов в организации. Выделение большей доли ресурсов одним означает недополучение их другими членами коллектива, что вызывает недовольство и приводит к конфликтам.

4. Недостаточный уровень профессиональной подготовки менеджера или подчиненного. В результате ему не доверяют выполнение отдельных видов работ, одни работники недогружены работой, а другие перегружены ею.

5. Взаимозависимость людей и структурных подразделений организации в выполнении собственных задач.

6. Неблагоприятные условия труда (шум, высокая или низкая температура, неудачная планировка рабочего места) и т.д.

Выделяют следующие *типы конфликтов*:

Внутриличностный конфликт возникает тогда, когда к работнику предъявляются противоречивые, взаимоисключающие требования. Внутриличностный конфликт проявляется как ответ на рабочую перегрузку или недогрузку, а также может возникнуть в ситуации, когда цель или способы ее достижения вступают в противоречие с ценностями и нравственными принципами личности.

Межличностный конфликт – это самый распространенный вид конфликтов. Этот конфликт может возникать между руководителями, борющимися за ограниченные ресурсы, а также между людьми с различными чертами характера, взглядами и ценностями, которые не в состоянии ладить друг с другом.

Конфликт между личностью и группой может возникать между руководителем и группой, членом группы и группой.

Межгрупповой конфликт – это конфликт между двумя или несколькими структурными подразделениями или неформальными группами в организации.

2. Модель процесса конфликта. Методы управления конфликтом

Всякий конфликт развивается и протекает во времени, т.е. представляет собой процесс.

Для успешного разрешения конфликтов руководителю необходимо:

- различать повод конфликта и его причины;
- определить предмет разногласий: производство либо личные взаимоотношения конфликтующих сторон;
- уяснить мотивы вступления людей в конфликт. Для этого нужно знать жизненный путь работников, их взгляды и убеждения, основные интересы;
- минимизировать число участников конфликта.



Рис. 11.1. Модель процесса конфликта

Все *методы управления конфликтом* можно разделить на две категории: структурные и межличностные. К *структурным методам*, призванным устранить причину конфликта, заложенную в самой системе управления, относятся:

1. *Четкое разъяснение требований к работе.*
2. *Координация*, согласование целей потенциально конфликтных сторон на основе установления четкой иерархии полномочий и соблюдения принципа единоначалия.
3. *Интеграционные механизмы* – формирование межфункциональных групп, межотдельских совещаний и других промежуточных органов, координирующих и интегрирующих работу взаимозависимых подразделений, между которыми назрел конфликт.
4. *Установление общеорганизационных комплексных целей*, эффективное осуществление которых требует совместных усилий двух или более сотрудников, отделов или групп.
5. *Система вознаграждений в организации* должна быть такой, чтобы прежде всего поощрялись люди, вносящие свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, оказывающие помощь другим, а не сотрудники и подразделения, стремящиеся к достижению исключительно индивидуальных целей.

Выделяют следующие *межличностные методы управления конфликтом*:

1. *Уклонение от конфликта*. В этом случае человек стремится выйти из конфликтной ситуации, не решая ее, не вступает в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями.

2. *Сглаживание конфликта* на основе уступок другой стороне, принятия ее точки зрения во имя сохранения благоприятных отношений между сторонами конфликта.

3. *Принуждение*. В этом случае одна из сторон конфликта пытается заставить другую сторону принять свою точку зрения, используя власть принуждения.

4. *Компромисс*. Этот стиль характеризуется взаимным принятием точек зрения каждой из сторон, но лишь до некоторой степени. Каждая из сторон идет на определенные уступки, в результате чего принимается решение, которое умеренно учитывает интересы каждой из сторон.

5. *Решение проблемы*. Это совместная выработка решения, полностью удовлетворяющая интересы обеих сторон.

ТЕМА 12. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ

1. Американская модель менеджмента

2. Японская модель менеджмента

3. Развитие менеджмента в СССР. Особенности менеджмента в современной России

1. Американская модель менеджмента

Впервые менеджмент как наука сформировался в США. В 1886 г. *Генри Таун* в своем докладе впервые указал на то, что специальность менеджера по своей значимости равноценна инженерному труду, а менеджмент является самостоятельной наукой. Понимание важности влияния менеджмента на результаты деятельности фирмы возникло позднее, когда большое количество предприятий столкнулось с необходимостью решения похожих организационно-управленческих проблем.

До конца 50-х годов XX века в США игнорировались достижения европейских исследователей, и в частности теория Анри Файоля. Научный менеджмент рассматривался как чисто американское «изобретение». В то же время классическая школа оказала заметное влияние на американскую теорию управления.

Переход от экстенсивных к интенсивным методам хозяйствования в 20-30-е годы XX века потребовал поиска новых форм управления. Постепенно сложилось понимание того, что для выживания капиталистического производства необходимо изменить отношение к положению рабочего на предприятии, выработать новые методы мотивации и сотрудничества между рабочими и предпринимателями. Это привело к формированию школы человеческих отно-

шений, ориентированной на активную позицию личности в организации, на участие работников в управлении.

В 60-е годы в США получила распространение *концепция партисипативного управления (производственная демократия)*. Эта концепция связана с вовлечением в управление непрофессионалов как самого предприятия, так и потребителей его товаров и услуг, посредников и т.д. Согласно концепции управление корпорациями должно осуществляться посредством производственных советов, контролируемых рабочими. Благодаря участию в работе этих советов рабочие постепенно научились бы контролировать весь процесс производства. Получили распространение *четыре формы привлечения рабочих к управлению*:

- участие рабочих в управлении производством и качеством продукции на уровне цеха, посредством распространения бригадных методов организации труда и кружков контроля качества;

- создание совместных комитетов рабочих и управляющих;

- разработка систем участия в прибыли;

- привлечение представителей рабочих в советы директоров корпораций.

80-90-е годы характеризуются *ужесточением корпоративного управления*. В организационной деятельности американских фирм присутствует жесткая дисциплина, единоначалие, преобладают элементы авторитаризма. Американские менеджеры традиционно ориентированы на индивидуальные ценности и результаты. Ответственность каждого работника четко определена, каждый руководитель лично отвечает за выполнение директивно установленных показателей.

Современная американская модель менеджмента ориентирована на такую организационно-правовую форму частного предпринимательства, как *корпорация*. Американские корпорации широко используют в своей деятельности *стратегическое управление*. Содержание стратегического управления заключается в разработке долгосрочной стратегии развития корпорации. Стратегия служит основой для разработки текущих производственных планов. Концепция стратегического управления основана на системном и ситуационном подходах к управлению.

Стратегический менеджмент требует выделения в составе подразделений высшего уровня управления корпорации отдела стратегического развития, а также объединения всех производственных подразделений фирмы в *стратегические хозяйственные центры (СХЦ)*. Каждый СХЦ объединяет несколько производственных подразделений фирмы, выпускающих однотипную продукцию, требующую идентичных ресурсов и технологий и имеющую общих конкурентов и рынок сбыта. Важнейшей задачей СХЦ является определение соотношения между старой и новой продукцией. В стратегическом планировании американские компании широко используют экономико-математическое моделирование, а в текущем планировании – бюджетирование.

Характерной чертой предпринимательской деятельности американских компаний в современных условиях является систематически проводимая *перестройка организационных структур* как результат усиления процесса *поглощений и слияний фирм*, как основного способа расширения производства в США.

Американские компании по сравнению с японскими более децентрализованы, более свободно используют капитал, технологию, организационный и управленческий опыт материнской компании.

Американская *практика подбора руководящих работников* делает главный акцент на хорошие организаторские способности, практический опыт работы. Ориентация делается на узкую специализацию менеджеров, инженеров. Система подготовки менеджеров в США включает бакалавриат (4 года) и магистратуру (2 года). Учеба характеризуется интенсивностью, формирует теоретические и практические знания на основе разбора большого количества управленческих ситуаций, стажировок в крупных фирмах и гарантирует высокое качество подготовки специалистов. Объем подготовки по психологическим дисциплинам в учебных программах достигает до 40-60%. Наиболее престижными школами бизнеса являются Гарвардская и Слоуновская.

2. Японская модель менеджмента

Одной из главных причин стремительного успеха Японии является применяемая ею модель менеджмента, ориентированная на *человеческий фактор*. Японцы, в отличие от американцев, ориентируются на коллективные, групповые, а не на индивидуальные ценности. Кроме того, в Японии сложилась традиция подчинения старшему по возрасту, позиция которого одобряется группой. Японская система хозяйствования опирается на исторически сложившиеся традиции групповой сплоченности. Японцы выше других ставят социальные потребности: принадлежность к группе, место работника в группе, внимание и уважение окружающих. В иерархии ценностей японского народа на первом месте стоит труд. Японцы согласны терпеть жесткую дисциплину, высокий ритм работы, большую напряженность труда и сверхурочную работу. Японская система оплаты труда основывается на выслуге лет работника: размер зарплаты увеличивается в зависимости от стажа работы на данном предприятии.

Сильнейшим средством мотивации в Японии является *«корпоративный дух»*, под которым понимается «слияние» работника с фирмой, преданность ее идеалам. Каждая японская фирма состоит из множества групп. В каждой группе есть старшие и младшие, ведущие и ведомые. Младшие в группе безоговорочно воспринимают авторитет старших, оказывают им знаки внимания и уважения. Японцы внимательно отслеживают свое положение в группе, чутко реагируют на изменение места каждого человека в группе и стараются не преступать очерченные для каждого из них границы.

Для крупных японских фирм характерна *система «пожизненного найма»*. Правда, в последнее время японские компании часто отказываются от такой системы. Сущность этой системы сводится к следующему: каждый год после окончания учебного года фирмы заполняют имеющиеся вакансии выпускниками школ и университетов, которые после адаптации и обучения приступают к непосредственному выполнению своих обязанностей. Фирмы гарантируют своим работникам занятость до их выхода на пенсию в случае спада производства и возникновения других непредвиденных обстоятельств. Работник, уволенный

с такой фирмы, воспринимает свое положение как катастрофическое, унижающее его в социальном плане. Система «пожизненного найма» очень выгодна как предпринимателям, так и работникам. Предприниматели приобретают верных и преданных работников, готовых трудиться на благо фирмы с наибольшей отдачей. У работника появляются чувства стабильности своего положения в жизни, уверенности в завтрашнем дне. К нанявшей их фирме работники проникаются чувствами благодарности, преданности и привязанности.

В японских компаниях *отсутствуют четкие должностные инструкции*, определяющие круг обязанностей работника. Предполагается, что содержание работы каждого сотрудника может постоянно меняться и они обязаны уметь выполнять любую работу в рамках своей компетенции.

Действующая в Японии *система оплаты труда* подчиняется принципу уравниловки и *имеет весьма незначительную дифференциацию*. Например, различие в зарплате президента крупной компании и вновь принятого рабочего находится в соотношении 10:1.

Система оплаты труда по выслуге лет оказывает значительное влияние на *систему продвижения по старшинству*. При выдвижении работника на руководящую должность предпочтение отдается возрасту и стажу работы. Образование в ранге важности факторов занимает третье место. В первый год работы младшие попадают под опеку и влияние старших, которые тщательно отслеживают каждый их шаг. Однако на следующий год, когда в фирму придут новые работники, вчерашние новички становятся их опекунами.

Для многих японских фирм характерна *ротация персонала*, которая заключается в том, что примерно через каждые 3-5 лет производится переучивание персонала новым специальностям, перемещение работников из одного подразделения корпорации в другое (по горизонтали).

Центральное место в японском менеджменте занимает *управление качеством*. Движение за качество возникло в Японии в 50-х годах XX века. Сначала оно выразилось в виде борьбы за бездефектность выпускаемой продукции, а затем вылилось в мощную систему управления качеством. В основу японской системы управления качеством продукции заложена концепция тотального контроля за качеством в рамках фирмы. Контроль качества охватывает все стадии производства. В систему контроля вовлечены все работники фирмы, все несут ответственность за качество. Каждый работник может остановить конвейер, если пошел брак.

Во всех сферах японской экономики на предприятиях действуют *кружки качества*, в которые помимо рабочих включаются мастера и инженеры. Кружки качества занимаются обсуждением производственных вопросов на неоплачиваемой основе во вне рабочее время.

В начале 70-х годов в компании *Toyota* была внедрена система организации труда «канбан» (от японского – табличка, знак), которую американцы стали называть *Just-in-time* («точно вовремя»). Система «канбан» получила свое название от металлического знака треугольной формы, который сопровождает детали в процессе производства и перемещения. На этом знаке размещается вся диспетчерская информация: номер детали, место ее изготовления, количество

деталей в партии и т.д. Система «канбан» следит за производством продукции на участках по часам и даже минутам и отправляет готовые детали на последующие операции только в тот самый момент, когда там появится в них потребность, а не тогда, когда они будут изготовлены. Это требование относится как к деталям и узлам, хранящимся на складах, так и к поступающим от поставщиков в процессе производственной кооперации. Поставщики вынуждены подстраиваться под ритм работы предприятия-потребителя их продукции и вводить у себя аналогичную систему. Поэтому система «канбан», распространяясь, охватывает целые отрасли.

Система «канбан» оказывает непосредственное влияние на размер складских запасов, сокращая их до оптимальных размеров. Так, количество деталей на складах компании *Toyota* рассчитано на один час, а поставщики поставляют детали и узлы три-четыре раза в день. США и некоторые страны Западной Европы приняли у себя систему «канбан» для повышения эффективности производства. Однако следует отметить, что в полном объеме эта система не была внедрена нигде. Это объясняется прежде всего тем, что система «канбан» ориентирована на традиционные японские ценности, средства трудовой мотивации, которые не характерны для других стран.

Процесс принятия решений на японских фирмах идет «снизу вверх». Инициатива решения какой-либо проблемы исходит от менеджеров низового и среднего звена. Проект решения до его утверждения высшим руководством компании обсуждается и согласовывается с руководством всех заинтересованных подразделений, во избежание конфликтов и противодействия с их стороны при его исполнении.

Японская система управления максимально ориентирована на *внедрение нововведений*, носит инновационный характер. Японские компании активно заимствуют технические и управленческие разработки американских и европейских фирм, в кратчайшие сроки внедряют их в производство. В то же время активно идет разработка собственных инноваций.

3. Развитие менеджмента в СССР в 20-80-е годы XX века.

Особенности менеджмента в современной России

Отечественные ученые внесли значительный вклад в развитие теории и практики управления. Среди ученых, усилия которых были направлены на поиск новых путей развития научной организации труда, производства и управления в условиях социализма, можно выделить *Александра Александровича Богданова*, которого по праву можно считать родоначальником теории организации. Свои основные идеи он изложил в докладе на тему «Организационная наука и хозяйственная планомерность», прочитанном на I всероссийской конференции по научной организации труда (НОТ), а также в монографии «Всеобщая организационная наука (тектология)».

Целью *тектологии* является превращение мира в организационное целое, более совершенное, чем это было ранее. По мнению А.А. Богданова, любая управленческая задача состоит из целого ряда элементов. Содержание органи-

зационной деятельности заключается в нахождении наиболее рационального расположения этих элементов. Всю управленческую деятельность А.А. Богданов сводил к соединению и разъединению различных элементов. Так, например, процесс труда он сводил к соединению различных материалов, орудий труда и рабочей силы, результатом которого является организационное целое – продукт. Неизменные первичные элементы им были названы «конъюгациями», а соединительные элементы, с помощью которых осуществляется связь «конъюгаций» друг с другом, – «ингрессиями». Тектология включает в себя два основных механизма: механизм, формирующий систему, и механизм, регулирующий систему.

Проблемы научной организации труда получили широкое освещение в трудах *Платона Михайловича Керженцева*, основными работами которого являются: «НОТ», «Принципы организации», «Борьба за время». П.М. Керженцев был организатором и руководителем лиги «Время», редактором журнала «Время». П.М. Керженцев распространил понимание научной организации труда на все сферы человеческой деятельности: производство, военное дело, государственное управление, образование и т.д. В своих работах П.М. Керженцев выделял составные элементы организационной работы, организационные методы подбора, расстановки и рационального использования работников, вопросы дисциплины, ответственности, учета и контроля, отмечал важность правильного режима труда и отдыха. Он отстаивал принцип экономии времени, анализировал причины растраты времени в народном хозяйстве и предлагал пути их устранения.

П.М. Керженцев остро критиковал неудовлетворительную организацию работы управленческого персонала. Важнейшими направлениями улучшения его деятельности он считал повышение организационной культуры, правильное распределение обязанностей между работниками, повышение персональной ответственности за порученное дело, рациональное использование рабочего времени.

В 20-е годы в стране стали проводиться исследования в области *психотехники и психофизиологии труда*. Этими вопросами занимались Лаборатория промышленной психотехники Наркомтруда, Казанский и Ленинградский институты труда, ЦИТ.

В период *индустриализации народного хозяйства* рыночные отношения постепенно стали уступать место прямому государственному распределению материально-технических ресурсов, экономические методы хозяйствования начали вытесняться административным регулированием хозяйственных процессов. Это сопровождалось перестройкой организационных форм управления, которая нашла свое выражение в том, что хозрасчетные объединения (тресты и синдикаты) были упразднены, и их функции были переданы непосредственно центральным отраслевым управляющим органам. С 1927 года для промышленных предприятий стал устанавливаться государственный производственный план. В 1930 году прямые договорные поставки между предприятиями составили только 5% от общего объема реализуемой продукции. В начале 30-х годов были созданы промышленные наркоматы, главные производственные управле-

ния (главки), через которые осуществлялось централизованное управление экономикой.

В значительной мере была свернута как практическая, так и научная работа по рационализации в органах государственного управления, и все внимание было перенесено на производство. На первый план вышли исследования по таким проблемам, как *организация основного и вспомогательного производства, технико-экономическое и оперативно-производственное планирование, диспетчирование производства, развитие поточных методов организации производства*. Также в 30-е годы было положено начало формированию системы подготовки кадров с высшим и средним специальным экономическим образованием.

В годы *Великой Отечественной войны* система управления экономикой, сложившаяся в предшествующие годы, не претерпела принципиальных изменений. Централизация экономики усилилась. Под руководством Государственного комитета обороны (ГКО) была проведена эвакуация заводов и перевод гражданского сектора экономики на военные рельсы. В *послевоенные годы* была проведена значительная реорганизация управления народным хозяйством. В марте 1946 года наркоматы были преобразованы в министерства. Однако перестройка не затрагивала промышленных предприятий и методов управления ими. В этот период имело место сокращение исследований в области управления производством по философским, социальным и психологическим проблемам, по изучению его экономических основ, разработке вопросов количественной оценки явлений и процессов.

Начиная с 1957 года был осуществлен переход к управлению промышленностью и строительством *по территориальному принципу* взамен отраслевого. В ходе этой реформы были упразднены многие отраслевые союзные министерства, а взамен появились территориальные советы народного хозяйства (совнархозы). Была сделана попытка децентрализации управления, создания условий для комплексного развития экономики в пределах данного совнархоза, сокращения и удешевления государственного аппарата, пресечения ведомственных тенденций в развитии промышленности, установления более рациональных хозяйственных связей между предприятиями.

Всего в стране было создано 105 экономических административных районов, в том числе 70 – в РСФСР. В функциях Госплана СССР осталось лишь общее планирование и координация территориально-отраслевых планов, распределение между союзными республиками важнейших фондов. Первые результаты реформы управления были вполне успешными. Возросли масштабы производственной специализации и межотраслевого кооперирования, ускорился процесс создания и внедрения новой техники в производство.

Однако впоследствии опыт деятельности совнархозов показал серьезные недочеты территориальной организации производства и управления. Отрасли промышленности оказались раздробленными между многочисленными административными экономическими районами, централизованное руководство в значительной степени ослабло. Совнархозы стремились выполнять, прежде всего, плановые задания по выпуску той продукции, которая требовалась для соб-

ственного потребления, и в то же время всячески отказывались от заданий по производству продукции для других совнархозов. Все это создало предпосылки для возвращения к отраслевому принципу управления производством.

К концу 50-х годов тематика исследований по проблемам организации и управления предприятиями начала постепенно расширяться. Мероприятия по совершенствованию форм и методов хозяйствования благотворно повлияли на развитие исследований в области управления производством. Стал шире использоваться *комплексный подход*. Первым таким комплексным исследованием явилась монография профессора *С.Е. Каменищера* «Хозяйственное руководство промышленным предприятием в СССР» (1961 г.). В этот период выходит большое количество работ, исследующих структуру аппарата управления предприятием, хозрасчет, проблемы управления отраслями производства и народным хозяйством в целом; продолжается работа над совершенствованием методов построения межотраслевого баланса.

Дискуссия, развернувшаяся в стране в 1962-1965 гг. по вопросам совершенствования системы и методов управления народным хозяйством, предшествовала проведению хозяйственной реформы. Начало дискуссии было положено статьей «План, прибыль, премия», опубликованной профессором *Е.Г. Либерманом* в газете «Правда» в сентябре 1962 года. В ней излагались основные идеи хозрасчета, в частности предлагалось установить в качестве критерия оценки деятельности предприятий показатель рентабельности. Автор считал, что предприятиям следует предоставить широкое поле для самостоятельности, освободить их от мелочной опеки со стороны плановых органов.

К 1965 году относится начало проведения глубокой *реформы системы управления экономикой*. В решениях мартовского и сентябрьского 1965 г. пленумов ЦК КПСС говорилось о необходимости совершенствования всей системы управления, расширения самостоятельности предприятий и перехода от административных к экономическим методам управления. Эта реформа связана с именем Председателя Совета министров СССР *Алексея Николаевича Косыгина*.

Была упразднена территориальная система управления, ее место снова заняла отраслевая система. Был ликвидирован Высший Совет народного хозяйства СССР, республиканские и региональные совнархозы, создано 11 союзно-республиканских и 9 союзных министерств. В то же время было предусмотрено развитие *территориально-производственных комплексов (ТПК)*.

Большие изменения произошли в *системе внутризаводского планирования*. Для планирования деятельности предприятий вместо показателя «валовая продукция» стал использоваться показатель «*объем реализованной продукции*». Было сокращено число плановых показателей, устанавливаемых сверху. Предусматривалось оценивать итоги хозяйственной деятельности по полученной прибыли и выполнению заданий по поставкам важнейших видов продукции. В целях улучшения системы оплаты труда на предприятиях были образованы *три фонда экономического стимулирования*: фонд материального поощрения, фонд социально-культурных мероприятий и жилищного строительства и фонд развития производства, науки и техники.

Было решено расширить практику отношений между предприятиями на основе *прямых хозяйственных договоров*. Предприятиям предоставлялась оперативно-хозяйственная самостоятельность. Они должны были работать на принципах окупаемости, рентабельности, материальной заинтересованности и ответственности за достигнутые результаты. Была введена *плата за производственные фонды, за земельные и водные ресурсы*. Разрешалось реализовывать излишнее оборудование другим предприятиям. Произошли заметные изменения в *системе ценообразования*: оптовые цены стали более объективно отражать реальные производственные затраты, и предприятия могли получать прибыль от реализации своей продукции. Для предприятий, переведенных на новую систему хозяйствования, был установлен государственный *Знак качества* для важнейшей серийной и массовой продукции. В начале 70-х годов позитивный потенциал хозяйственной реформы стал исчерпываться, народное хозяйство возвращалось к традиционным источникам экономического роста за счет топливно-энергетического и военно-промышленного комплекса.

Конец 60-х – начало 70-х годов характеризуется выходом ряда публикаций по теоретическим проблемам управления (например, Гвишиани Д.М. Организация и управление. – М., 1972; Афанасьев В.Г. Научное управление обществом. – М., 1973). К этому периоду относится начало разработки *теории оптимального функционирования экономики*, в становление которой был внесен значительный вклад коллективом Центрального экономико-математического института АН СССР под руководством академика *Николая Прокофьевича Федоренко*.

В 1979 году была сделана попытка придать второе дыхание экономической реформе. Для измерения объемов производства показатель реализованной продукции был заменен на показатель *нормативно-чистой продукции*, по которому предприятия должны были учитывать только вновь созданную стоимость без затрат на сырье и материалы.

Апрельский 1985 года Пленум ЦК КПСС дал старт *перестройке* и планам по *ускорению социально-экономического развития страны*. В июне 1987 года был принят *Закон «О государственном предприятии»*, по которому руководителям и коллективам государственных предприятий были предоставлены исключительно широкие полномочия, в частности, право самостоятельного выхода на внешний рынок, осуществления совместной деятельности с иностранными партнерами. На практике этот закон предоставил предприятиям большую свободу распоряжаться своей прибылью: вкладывать ее в производство или повышать заработную плату работникам. Многие предприятия пошли по второму пути, что не обеспечивало наращивания в перспективе научно-технического потенциала.

В середине 1988 года были приняты законы, по которым разрешалось открывать *частные предприятия* в более чем тридцати видах производственной деятельности. По всей стране распространилось *рабочее самоуправление*. Стали создаваться советы предприятий, выбранные на общих собраниях трудовых коллективов, у которых были достаточно широкие полномочия, например, право избрания и увольнения директоров. Существенное развитие получили

арендные отношения. В соответствии с Законом «Об аренде» (апрель 1989 года) трудовой коллектив мог взять в аренду у государства свое предприятие, чтобы в дальнейшем приватизировать его.

В 1989-1991 годах широкое распространение получили новые формы производственных объединений – *концерны* и *корпорации*, которые создавались следующим образом: группа государственных предприятий и подразделения отраслевых министерств образовывали некую ассоциацию. Здесь объединялись интересы отраслевых союзных и республиканских учреждений и интересы директоров предприятий. Государственные учреждения стремились сохранить в своих руках вопросы финансирования и поставок, а директора – выгодно приватизировать предприятия. К концу 1991 года в России насчитывалось 3076 ассоциаций, 227 концернов и 123 консорциума.

С 1992 года в России начался *процесс приватизации* государственных предприятий, который включал два этапа: ваучерная (чековая) приватизация (1992-1994 гг.) и денежная приватизация (с 1994 г.). В результате приватизации к 1996 году более 70% государственных предприятий были преобразованы в акционерные общества.

Рост доли частного сектора в российской экономике не сделал отечественные предприятия более эффективными в плане управления. Развитие получил, в основном, сырьевой экспортоориентированный сектор экономики, а перерабатывающие отрасли в 90-е годы испытали глубокий спад производства, сокращение персонала, износ основных производственных фондов, ухудшение финансового состояния. К числу *основных проблем в сфере управления на российских предприятиях* можно отнести следующие:

1. Нечеткое определение прав собственности акционеров предприятий и неэффективный механизм их защиты (вследствие неразвитой судебной системы), что позволяет менеджменту предприятий отстранять реальных собственников от управления и распоряжаться их собственностью в свою пользу (в том числе расхищать эту собственность); недостаточный уровень защиты интеллектуальной собственности, тормозящий развитие инноваций;

2. Низкий уровень профессионализма управленческих работников, их нежелание учиться, приспосабливаться к новым условиям хозяйствования; низкий уровень производственной и управленческой культуры и несоблюдение норм этики менеджмента на российских предприятиях;

3. Несоответствие российских форм и процедур бухгалтерского и управленческого учета и отчетности международным требованиям;

4. Неразвитый рынок корпоративных ценных бумаг; неразвитость института банкротства предприятий и защиты прав кредиторов;

5. Некачественное составление бизнес-планов, затрудняющее получение кредитных ресурсов; отсутствие стратегического планирования деятельности предприятия;

6. Избыточная численность административно-управленческого персонала;

7. Низкий уровень качества выпускаемой продукции и оказываемых услуг, высокая энергоемкость и материалоемкость производства; отсутствие исследований рынка сбыта продукции;

8. Недостаточное использование информационных технологий в управлении.

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ

1. Письменный анализ факторов внешней среды применительно к конкретному предприятию, учреждению, организации – 2 часа

2. Подготовка доклада – 1 час

Темы докладов:

Всемирно известный менеджер и его функции

Управление: наука или искусство?

Организационно правовые формы организаций в России и за рубежом

Формальные и неформальные организации

Классификация технологий по Д. Вудворд и Д. Томпсону

Хоторнские эксперименты

Новая школа в менеджменте

Управленческая мысль в странах Древнего Востока

Греческие и римские мыслители: об управлении людьми

Макиавеллизм

Двенадцать принципов производительности Г. Эмерсона

Распределение прав и ответственности в организации: обзор основных подходов

Организационные структуры фирм, работающих на международных рынках

Дифференциация и интеграция

Использование информационных технологий в планировании и контроле

Отдел технического контроля на предприятии и его функции

Обзор опыта разработки и внедрения мотивационных программ на предприятиях

Модель лидерства Врума-Йеттона

Модель «путь-цель» Митчелла и Хауса

Атрибутивная концепция лидерства

3. Подготовка к контрольным опросам – 10 часов

4. Подготовка к контрольным работам (2 часа на текущую и 3 часа на итоговую контрольную работу) – 5 часов

5. Составление таблицы «Сравнительный анализ основных моделей мотивации» – 2 часа

ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

1. Понятия: управление, менеджмент, менеджер, предприниматель, организация. Революция менеджеров.
2. Роли менеджера по Г. Минцбергу.
3. Субъект и объект управления, их взаимосвязь. Модель организации как открытой системы. Прямая и обратная связь в системе управления.
4. Понятие об организации. Характеристика организаций. Типология организаций.
5. Горизонтальное и вертикальное разделение труда. Уровни управления.
6. Внутренняя среда организации. Компоненты макро- и микросреды.
7. Подходы к изучению организаций и управлению ими: процессный, системный, ситуационный. Функции менеджмента.
8. Управленческая мысль до второй половины XIX века. Особенности управления в организациях древности.
9. Классификация школ менеджмента. Школа научного управления (Ф. Тейлор, Ф. и Л. Гилбрет, Г. Гантт).
10. Административная школа управления (А. Файоль, Л. Урвик, М. Вебер). Школа человеческих отношений (М. Фоллетт, Э. Мэйо). Хоторнский эксперимент. Бихевиоризм. Школа науки управления.
11. Понятие коммуникации. Процесс коммуникации и его элементы. Типы коммуникационных сетей.
12. Понятие управленческого решения. Классификация управленческих решений. Роль решений в менеджменте.
13. Процесс разработки управленческого решения.
14. Понятие планирования. Принципы планирования. Типология планов по различным классификационным критериям.
15. Стратегическое планирование и управление. Процесс стратегического управления. Миссия организации и ее цели. SWOT-анализ.
16. Бизнес-планирование. Пользователи и типовая структура бизнес-плана.
17. Понятие организации как функции управления. Организационная структура управления. Связи в структуре. Масштаб управляемости. Полномочия, ответственность, делегирование.
18. Проектирование организационной структуры управления.
19. Управленческая документация. Типы организационных структур управления: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, матричная.
20. Базовые понятия теории мотивации.
21. Содержательные теории мотивации А. Маслоу, Д. Макклелланда, Ф. Герцберга.
22. Процессуальные теории мотивации: ожиданий, справедливости.
23. Понятие контроля. Необходимость контроля. Виды контроля.
24. Процесс контроля.
25. Понятие власти. Формы власти.

26. Понятие лидерства. Подходы к изучению лидерства. Теория лидерских качеств.

27. Стилль лидерства. Поведенческая теория лидерства К. Левина. Теория «Х» и «У» Д. Макгрегора. «Управленческая решетка» Р. Блейка и Дж. Моутон.

28. Ситуационная модель лидерства Ф. Фидлера. Модель лидерства П. Херси и К. Бланшара.

29. Понятие о методах управления. Место методов управления в системе управления организации.

30. Административные методы управления. Приказы и распоряжения. Виды дисциплинарных взысканий.

31. Экономические методы управления.

32. Социально-психологические методы управления.

33. Понятие конфликта. Позитивные и негативные последствия конфликтов в бизнесе. Причины конфликтов в организациях.

34. Типы конфликтов. Модель процесса конфликта. Структурные и межличностные методы управления конфликтами.

35. Понятия «эффект» и «эффективность». Эффективность управленческого труда.

36. Методы расчета эффективности управленческого труда и системы управления.

37. Американская модель менеджмента. Партиципативное управление. Стратегические хозяйственные центры. Особенности подготовки управленческих кадров в США.

38. Японская модель менеджмента. Кружки качества. Система «точно вовремя». Особенности менеджмента в современной России.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента : [текст]: Учебник/ В.Р. Веснин, 2011.-320 с.

2. История менеджмента: [текст] учеб. пособие/ Ред. Э.М. Коротков, 2014.-240 с.

3. Минцберг Г. Менеджмент: Природа и структура организации: [текст]: Пер. с англ./ Г. Минцберг, 2011.-595 с.

4. Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент: Учебное пособие для средне специальных учебных заведений, 10-е изд. – М.: Академия, 2009. – 288 с.

5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2008. – 701 с.

6. Основы менеджмента: Учебное пособие для средне специальных учебных заведений / Под ред. Э.М. Гайнутдинова. – Минск: Университетское знание, 2007. – 152 с.

7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 4-е изд., испр. и доп. – М.: Экономист, 2008. – 670 с.

8. Прокопьев А.В. Менеджмент [текст]: Учебно-методическое пособие для студ. спец. 080110 "Экономика и бухгалтерский учет"/ А.В. Прокопьев, 2011.-59 с.

9. Менеджмент: тренинги, деловые игры: [текст]:практикум/ В.А. Аleshин, Т.Ю. Анопченко, А.О. Блинов, и др., 2013.-282 с.

10. Прокопьев А.В. Основы менеджмента: Учебное пособие для студентов заочной формы обучения направления 080200 «Менеджмент» / Рубцовский индустриальный институт. – Рубцовск, 2012. – 93 с.

Ремизов Денис Валерьевич

МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие для студентов
специальности «Экономика и бухгалтерский учет»

Редактор Е.Ф. Изотова

Подготовка оригинала-макета О.В. Щекотихина

Подписано к печати 05.03.16. Формат 60х84 /16.

Усл. печ. л. 3,68. Тираж 20 экз. Заказ 11-955. Рег. №43.

Отпечатано в РИО Рубцовского индустриального института
658207, Рубцовск, ул. Тракторная, 2/б.