МЕЖРЕГИОНАЛЬНАЯ
АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

МАУП

В. П. Сладкевич, А. Д. Чернявский

СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ (в схемах)

Опорный конспект лекций

3-е издание, стереотипное

Киев 2003

ББК 65.29я73
С47

Рецензенты: *В. Г. Федоренко*, д-р экон. наук, проф.
В. Ф. Гринев, д-р техн. наук, проф.

Одобрено Ученым советом Межрегиональной Академии управления персоналом (протокол № 6 от 30.09.02)

Сладкевич В. П., Чернявский А. Д.

С47 Современный менеджмент (в схемах): Опорный конспект лекций. — 3-е изд., стереотип. — К.: МАУП, 2003. — 152 с.: ил. — Библиогр.: с. 147—148.

ISBN 966-608-316-7

Рассмотрены типология и содержание современного менеджмента; освещены современные подходы к теории менеджмента, методы поиска новых идей и решений, совершенствования управления; приведены примеры организационных форм управления, стратегий деятельности предприятий в рыночных условиях, технологии современного менеджмента; показаны проблемы власти и лидерства, трансформации организационных форм управления в условиях перехода к рыночным методам управления.

Для студентов специальности “Менеджмент организаций” и всех, кто интересуется актуальными проблемами современного менеджмента.

ББК65.29я73

© В. П. Сладкевич, А. Д. Чернявский, 2002
© В. П. Сладкевич, А. Д. Чернявский, 2003, стереотип.
© Межрегиональная Академия управления персоналом (МАУП), 2003

ISBN 966-608-316-7

ВВЕДЕНИЕ

Переход экономики Украины к рыночным отношениям способствовал повышению роли менеджмента. В современных условиях менеджмент рассматривается как один из базисных элементов экономики наряду с традиционными — землей, капиталом и кадрами.

Современный менеджмент — особая отрасль знаний и профессиональной подготовки предпринимателей, руководителей и специалистов во всех сферах деятельности. Без глубокого и систематизированного овладения менеджментом невозможно эффективно управлять предприятиями, организациями, объединениями.

В последнее время в Украине появилось много изданий по менеджменту, где раскрываются теория и практика в основном зарубежного управления. Однако механическое использование зарубежного опыта в области управления без учета экономических и социально-политических особенностей Украины, менталитета ее населения не будет способствовать развитию отечественной управленческой теории и практики.

Поэтому основная задача предлагаемого конспекта лекций — осветить не только современный зарубежный опыт в области менеджмента, но и разработки в этой области отечественных ученых-управленцев: Г. В. Щёкина, Н. В. Туленкова, Б. А. Гаевского, А. С. Курочкина, А. Д. Чернявского и др.

В опорном конспекте лекций приведены наглядные схемы с краткими пояснениями, раскрывающими сущность рассматриваемых проблем управления.

Конспект лекций состоит из девяти тем. В теме 1 приведены классификация и содержание менеджмента, его основные виды, показаны классические и современные подходы к теории и концепции менеджмента.

В теме 2 представлены наиболее распространенные организационные структуры управления, принятые в странах с развитой экономикой, а в теме 3 предложены стратегии деятельности предприятий, которые могут быть использованы и отечественными менеджерами. Значительное внимание уделено процессу проектирования организаций в соответствии с требованиями законодательства Украины.

Тема 4 посвящена современным методам и функциям управления; в ней раскрыты мотивационные теории, описаны механизмы образования формальных и неформальных групп, проблемы управления коммуникациями, конфликтами, организационной культурой фирмы, подготовки и проведения деловых совещаний, принятия управленческих решений.

В теме 5 показаны личностные и организационные источники власти руководителей, раскрыты основные подходы к проблеме лидерства, рассмотрены теории и стили управления.

В теме 6 раскрыты основные методы трансформации традиционных организационных форм управления в организационные формы управления, возникшие в Украине в начале 90-х годов XX в. в процессе перехода к рыночной экономике.

В теме 7 изложены методы управления организацией.

В теме 8 рассмотрены методы поиска новых идей и решений, получившие признание в XX в. как наиболее прогрессивные.

Тема 9 посвящена совершенствованию методов управления рабочим временем руководителя, рациональной организации его труда.

Введения ко всем темам и темы 6—9 написаны А. Д. Чернявским, темы 1—3 — В. П. Сладкевичем, темы 4 и 5 — совместно В. П. Сладкевичем и А. Д. Чернявским.

Тема 1

ВВЕДЕНИЕ В ТЕОРИЮ И ПРАКТИКУ МЕНЕДЖМЕНТА

Эффективно управлять организацией или ее подразделениями в современных условиях невозможно без глубокого понимания сущности и содержания менеджмента. Менеджмент — сложное, емкое и многогранное явление, охватывающее:

- умение человека добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей;
- функции, виды деятельности, связанные с управлением людьми в организациях различных типов;
- область человеческого знания, помогающую управлять;
- определенную категорию людей (социальный слой), осуществляющих управление.

Обычно определение "менеджмент" применяют только к управлению социально-экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях. Но в последнее время это понятие стали широко применять к непредпринимательским организациям.

Хотя понятия "менеджмент" и "управление" близки по значению, однако термин "управление" намного шире, поскольку применяется к различным видам человеческой деятельности, к сферам и органам управления.

Рассмотрим классификацию (типологию) управления, содержание менеджмента как процесса, кратко охарактеризуем основные виды менеджмента, подходы к управлению с точки зрения различных школ, современные подходы, теории и концепции менеджмента.

1.1 Классификация (типология) управления

Управление — это сознательное воздействие человека на объекты, процессы и их участников, осуществляемое в целях придания определенной направленности деятельности и получения желаемых результатов.

Классы (области) управления

Управление техническими системами (вещами)	Управление социальными системами (людьми) **Социальное управление**	Управление биологическими системами (организмами)

Социальное управление — это воздействие субъектов управления на деятельность людей, объединенных в социальные группы, т. е. управление социальными системами.

Социальное управление включает в себя два основных подкласса: управление индивидуальной деятельностью человека и коллективной (совместной) деятельностью.

Виды социального управления:

- административно-государственное управление (социально-политический менеджмент)
- управление материальным производством (социально-экономический менеджмент)
- управление духовным производством (социально-культурный менеджмент)

Подвиды (группы) социального управления:

а) отраслевой менеджмент:
- промышленный
- аграрный
- строительный
- связи
- транспортный

и т. д.

б) функциональный менеджмент:
- финансовый
- персонала
- маркетинговый
- административный
- производственный

и т. д.

Формы (стороны) социального управления:

а) управление материальными ресурсами:
- проектами
- техникой
- финансами
- учетом
- снабжением
- сбытом
- технологический менеджмент

и т. д.

б) управление человеческими ресурсами:
- социальным развитием
- рабочей силой
- профориентацией
- образованием
- занятостью
- трудом
- социальным обеспечением

1.2 Содержание менеджмента*

Менеджмент как процесс управления

Менеджмент — интеграционный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты-менеджеры формируют организации и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения. Процесс менеджмента рассматривается по стадиям, основным сферам деятельности, функциям управления.

Менеджмент как наука и искусство управления

Менеджмент — самостоятельная область знаний с начала XX в.

Объектом менеджмента как науки является любая сложная социально-техническая система (предприятие, фирма, организация) независимо от сферы деятельности и формы собственности.

Предмет изучения научного менеджмента — наиболее значимые закономерности, свойства, стороны и процессы, связанные с организацией совместной деятельности людей и управлением ею.

В основе менеджмента как науки — тысячелетняя практика управления.

Менеджмент — это:
- способ, манера обращения с людьми
- власть и искусство управлять кадрами
- особые умения и административные навыки
- орган управления, административная единица

Менеджмент как аппарат управления

Менеджмент — специфический орган (аппарат) управления современной организацией. Без него организация как целостное образование не может существовать и эффективно функционировать. Главная задача аппарата управления — координация и рациональное использование ресурсов организации для достижения ее целей. В аппарат управления входят руководители, специалисты и служащие (технические исполнители).

Менеджмент как категория людей

Менеджмент — определенная категория людей (социальный слой), осуществляющих управление.

Менеджер — это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы, действующей в рыночных условиях.

В зависимости от уровня управления различают высших, средних и низших менеджеров, в зависимости от характера деятельности — линейных и функциональных.

---

* Понятие “менеджмент” — от англ. *manage* — руководить, управлять, заведовать, стоять во главе.

1.3 Менеджмент как процесс управления

1. По видам и последовательности деятельности менеджмент подразделяют на три стадии: *стратегическое управление*, *оперативное управление* и *контроль*.

Стратегическое управление включает в себя выработку основных общефирменных целей; прогнозирование результатов развития отрасли или рынка, на которых действует фирма; анализ сильных и слабых сторон фирмы; оценку и выбор стратегии деятельности; создание системы управления реализацией стратегии (в которую входят высшее руководство и отдел стратегического планирования).

Оперативное управление — деятельность по реализации определенных указанных целей, включающая в себя:

- организацию в виде создания необходимой структуры и привлечения необходимых ресурсов;
- выполнение управленческих функций в условиях созданной структуры.

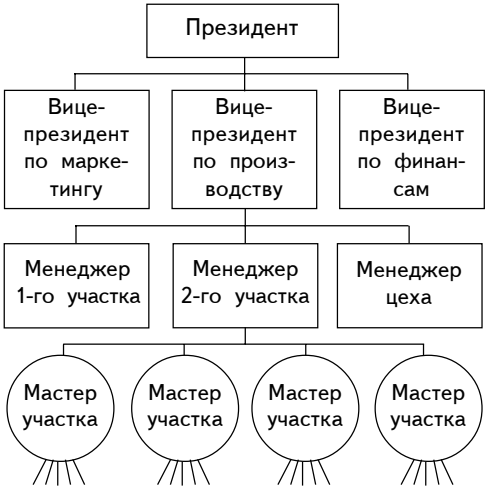
Контроль — это анализ достигнутых результатов (обратная связь); является исходным пунктом нового цикла управления.

2. Менеджмент охватывает несколько основных сфер деятельности фирмы — **управление**:

- **стратегией** (стратегический менеджмент);
- **маркетингом** (маркетинговый менеджмент);
- **финансами** (финансовый менеджмент);
- **персоналом** (кадровый менеджмент);
- **исследованиями и разработками** (инновационный менеджмент).

3. Менеджмент предполагает выполнение таких управленческих функций: *планирование*, *организация*, *координация*, *мотивация*, *принятие решений*, *руководство*, *учет и анализ*, *контроль*, *регулирование* и др.

1.4 Уровни управления в организации



Уровень управления — часть организации, где могут приниматься самостоятельные решения без их обязательного согласования с выше- или нижестоящими звеньями.

Фактическое количество уровней на предприятиях колеблется от одного-двух в малых фирмах до восьми-девяти в крупных объединениях и корпорациях.

В мировой практике определены три основных уровня управления в организациях: низший, средний и высший.

Низший уровень управления

К этому уровню относятся руководители низового звена, или операционные руководители, отвечающие за непосредственное использование выделенных им ресурсов: сырья, оборудования, рабочей силы. Они контролируют выполнение производственных заданий, управляют бригадами, сменами, участками. К низшему уровню относятся 35—45 % управленческого персонала. Непосредственно им подчиняются рядовые работники и исполнители.

Средний уровень управления

К этому уровню относятся 50—60 % общей численности управленческого персонала организации, а именно:

- менеджеры, ответственные за производственный процесс в подразделениях, состоящих из нескольких первичных образований (начальники цехов, крупных отделов);
- менеджеры штабных и функциональных служб аппарата управления предприятием, его филиалов и отделений;
- менеджеры, руководящие вспомогательным, обслуживающим производством, целевыми программами, проектами.

Руководители среднего уровня управления координируют и контролируют работу младших менеджеров, являются связующим звеном между высшим и низшим уровнями управления.

Высший уровень управления

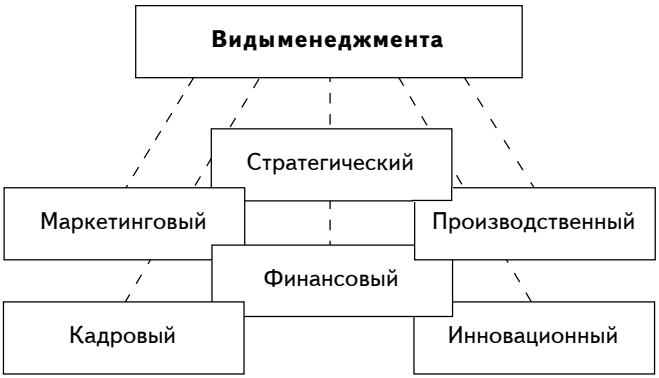
Это высшее руководство организации: президент и вице-президенты (директор и его заместители).

Высшие менеджеры отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом или для ее основных частей.

Руководители среднего уровня управления заняты в основном разработкой долгосрочных (перспективных) планов, формированием стратегических целей, адаптацией организации к переменам, управлением отношениями организации и внешней среды.

К высшему звену относятся 3—7 % управленческого персонала.

1.5 Виды менеджмента



Стратегический менеджмент — вид управления, при котором высшее руководство переносит центр внимания на окружение фирмы с тем, чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения. Стратегический менеджмент предусматривает:

- определение ключевых позиций на перспективу в зависимости от приоритетности целей;
- выделение ресурсов организации под стратегические цели фирмы;
- создание центров руководства каждой стратегической целью;
- оценку и стимулирование производственных подразделений и их руководителей по мере достижения стратегических целей.

Стратегический менеджмент — это процесс, предусматривающий три этапа.

1. В рамках стратегического планирования определяют долгосрочные перспективы развития предприятия и его главных подразделений.
2. На этапе реализации планов разрабатывают мероприятия по осуществлению фирменной стратегии.
3. В процессе контроля определяют основные проблемы в области стратегии компании.

Маркетинговый менеджмент призван посредством маркетинговой деятельности по реализации созданного организацией продукта увязать в единый процесс удовлетворение потребностей клиентов организации и достижение ее целей. Предусматривает такие процессы и действия:

- изучение и сегментация рынка;
- разработка товаров;
- ценообразование;
- создание систем сбыта;
- распределение и сбыт созданной продукции;
- реклама.

Производственный менеджмент предполагает, что руководители определенного уровня и соответствующие функциональные службы управляют процессом переработки сырья, материалов и полуфабрикатов в готовую продукцию. Операции производственного менеджмента:

- управление разработкой и проектированием продукта;
- выбор технологического процесса, расстановка кадров, техники;

- управление закупкой сырья, материалов и полуфабрикатов;
- управление запасами на складах, включающее в себя управление хранением закупленных товаров, полуфабрикатов собственного изготовления для внутреннего пользования и конечной продукции;
- контроль качества.

Финансовый менеджмент состоит в управлении процессом движения финансовых средств в организации; включает в себя:

- составление бюджета и финансового плана;
- формирование денежных ресурсов;
- распределение денег между структурами, определяющими жизнедеятельность организации;
- оценку финансового потенциала организации.

Кадровый менеджмент связан с использованием возможностей работников для достижения целей организации. Его элементы:

- подбор и расстановка кадров;
- обучение и развитие кадров;
- компенсация за выполненную работу;
- создание условий на рабочем месте;
- поддержка отношений с профсоюзами и разрешение трудовых споров.

Инновационный менеджмент состоит в управлении исследованиями, разработками и развитием фирмы; управляет такими действиями:

- развитием собственной научной, научно-технической и экспериментальной базы;
- проведением исследований самостоятельно и в кооперации с другими организациями;
- оформлением заказов на проведение научных исследований или экспериментальных работ сторонней организацией;
- приобретением лицензий на право производства товаров или услуг;
- управлением новыми проектами, программами.

1.6 Подходы к управлению с точки зрения различных школ

Школа научного управления (1885—1920 гг.). Ее основатели — Ф. Тейлор, Ф. и Л. Гилберты, Г. Гатт, Г. Форд — полагали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь более эффективного выполнения работ.

Главные идеи в области менеджмента сформулировал Ф. Тейлор в виде принципов "научного управления":

- разработка оптимальных методов выполнения работы на базе научного изучения затрат времени, движений и усилий работников;
- абсолютное следование разработанным на научной основе стандартам и правилам;
- подбор и обучение сотрудников, предоставление им таких рабочих мест, на которых они могут принести наибольшую пользу;
- оплата по результатам труда;
- использование функциональных менеджеров, анализирующих работу предприятия и осуществляющих контроль по специализированным направлениям;
- поддержка дружеских отношений между рабочими и менеджерами (администрацией).

Административная школа управления (1920—1950 гг.). Основатели школы — А. Файоль, Л. Гьюлик, Л. Урвик, Дж. Муни, Г. Эмерсон — пытались ответить на вопросы, касающиеся эффективного уп-

равления организацией в целом, сосредоточивали внимание на изучении сущности и содержания управленческой деятельности.

А. Файоль разработал 14 общих принципов управления, от которых, по его мнению, зависит успешное управление любой организацией:

- разделение труда (повышает квалификацию и уровень выполнения работы);
- власть (право давать команды и нести ответственность за результаты);
- дисциплина (соблюдение рабочими и менеджерами правил и договоренностей, существующих в организации);
- единство распорядительства, или единоначалие (выполнение распоряжений только одного руководителя и подотчетность только одному руководителю);
- единство руководства или направления (один руководитель и один план для группы людей, действующих для достижения единой цели);
- подчинение индивидуальных интересов общим;
- вознаграждение персонала (оплата должна отражать состояние организации и стимулировать работу персонала);
- централизация (уровень централизации и децентрализации должен зависеть от ситуации и выбирать его следует так, чтобы он давал наилучшие результаты);
- скалярная цепь (четкое построение целевой последовательности команд от руководства к подчиненным);
- порядок (каждый должен знать свое место в организации);
- справедливость (к рабочим следует относиться справедливо и по-доброму);
- стабильность персонала (кадры должны находиться в стабильной ситуации);
- инициатива (менеджеры должны стимулировать выдвижение идей подчиненными);
- корпоративный дух (следует создавать дух единства и совместных действий, сплачивать коллектив).

Применение перечисленных принципов в практической деятельности должно носить гибкий характер, и всегда необходимо учитывать ситуацию, в которой осуществляется управление.

Школа человеческих отношений и поведенческих наук (начиная с конца 30-х годов по настоящее время). Создатели школы — Э. Мэйо, Г. Мюнстерберг, М. Фоллет, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор и др.

Отличительная характеристика этой школы — перенесение центра внимания в управлении с его задач на человека. Школа основывается на достижениях наук о человеческом поведении, т. е. социологии и психологии.

Основные идеи школы:

- управление — социально-психологический, а не экономический процесс;
- в основе управления находится человек, неповторимая личность с его интересами, потребностями и мотивами;
- человек — социальное существо, подчиняющееся законам коллектива; с природой человека несовместимы жесткая иерархия подчиненности и формализация организационных процессов, поэтому необходимо создать такие методы управления, которые регулировали бы поведение людей в группе, организации, могли бы полнее использовать психологические и эмоциональные особенности работника;
- на производительность труда исполнителя влияют не столько материальные факторы, сколько психологические и отчасти социальные;
- управляющие должны устанавливать и поддерживать лояльные отношения с неформальными рабочими группами и их лидерами.

Количественная школа, или новая школа науки управления (начиная с 60-х годов по настоящее время).

Эта школа явилась следствием развития количественных методов обоснования управленческих решений. Предусматривает использование в управлении математики, кибернетики, теории вероятностей, статистики и компьютерных технологий.

Ее представители — Р. Аккоф, С. Бир, Д. Экман, А. Энтховен, Э. Квейд — рассматривают управление как логический процесс, который может быть выражен математически.

В 60-е годы XX в. началась разработка концепций управления, опирающихся на использование математического аппарата. Появились новые элементы внутрифирменного планирования: имитационное моделирование решений, методы анализа в неопределенных условиях, математическое обеспечение управленческих решений.

Вклад в управление представителей школы количественных методов заключается в следующем:

- углублении понимания сложности управленческих проблем благодаря применению различных математических моделей;

- развитии и использовании количественных методов для оказания помощи менеджерам, принимающим решения в сложных и кризисных ситуациях.

1.7 Современные подходы к менеджменту

Современные подходы к управлению называют синтетическими, поскольку для них характерен взгляд на управление как многоплановое, комплексное и изменяющееся явление, связанное с внутренним и внешним окружением организации.

Ключевые положения современной системы взглядов на менеджмент:

1. Отказ от управленческого рационализма классических школ менеджмента, согласно которым успех организации зависит от управления внутренними факторами. На первое место выдвигается проблема гибкости и адаптивности к постоянно меняющейся внешней среде.
2. Использование в управлении теории систем, т. е. рассмотрение организации в единстве ее составных частей, неразрывно связанных с внешним миром.
3. Использование ситуационного подхода к управлению, согласно которому вся организация внутри предприятия есть не что иное, как ответные действия на различные внешние факторы.
4. Признание социальной ответственности менеджмента перед обществом в целом и перед отдельными людьми, которые работают в организации.

В современном менеджменте различают *системный*, *ситуационный* и *процессный* подходы.

Системный подход к управлению начали применять в конце 50-х годов XX в. Основные представители — американские исследователи Ч. Бернард, П. Друкер, Н. Винер, К. Шеннон.

В соответствии с этим подходом организация рассматривается как система — некая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристику целого. Организация является сложной (испытывающей воздействие внутренних факторов), открытой (находящейся под воздействием внешних факторов), социотехнической (люди — техника) системой. Все подсистемы (элементы) взаимосвязаны как по вертикали, так и по горизонтали.

Системный подход — это не набор каких-то принципов или правил для менеджеров, а способ мышления по отношению к управлению, к фирме. Он требует комплексного решения любых проблем организации.

Наиболее популярной теорией системного подхода является теория "7-С", которую разработали в конце 80-х годов XX в. Т. Питерс, Р. Уотермен и др.

Ситуационный подход к управлению разработан в конце 60-х годов XX в. и вытекает из системного подхода к управлению.

При этом рассматривается *ситуация*, т. е. конкретный набор обстоятельств, существенно влияющих на организацию в то или иное конкретное время.

Ситуационный подход предполагает, что результаты одних и тех же управленческих действий в разных ситуациях могут существенно различаться. Поэтому осуществляя необходимые управленческие действия, менеджеры обязаны исходить из ситуации, в которой они функционируют.

Рекомендации менеджерам по управлению с точки зрения ситуационного подхода:

- Управленческий персонал должен уметь анализировать ситуацию в зависимости от факторов, которые в тот или иной момент влияют на организацию (какие из них главные и второстепенные, что может произойти при изменении одного или нескольких из них).
- Необходимо выбрать соответствующий вариант действий, который в наибольшей степени будет соответствовать сложившейся ситуации.
- При необходимости в организации должны быть предусмотрены возможности для ее изменений и приспособления к возникающим ситуациям.
- Управление должно привести к соответствующим изменениям, позволяющим приспособиться к сложившейся ситуации.

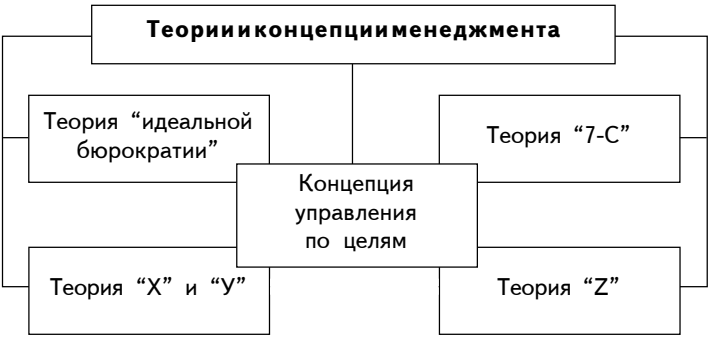
К основным ситуационным теориям относятся теория адаптации, теория глобальной стратегии и др.

Процессный подход к управлению впервые предложили представители школы административного управления (в частности, А. Файоль), которые пытались описать функции менеджера как независящие один от другого.

Однако процессный подход рассматривает функции управления как взаимосвязанные. В соответствии с этим подходом — это процесс, состоящий из взаимосвязанных действий — функций управления. В свою очередь, каждая функция управления представляет собой процесс, состоящий из взаимосвязанных действий.

Таким образом, процесс управления есть сумма всех функций: планирования, организации, координации, регулирования, администрирования, мотивации, контроля, учета, анализа и др.

1.8 Теории и концепции менеджмента



Теория "идеальной бюрократии"

Разработал в 1920 г. немецкий социолог М. Вебер.

Основные элементы построения организации, обеспечивающие скорость, точность, порядок, определенность и предсказуемость:

- четкое разделение труда на базе функциональной специализации;
- жестко определенная иерархическая система распределения власти;
- система правил и норм, определяющих права и обязанности работников, их поведение в конкретных ситуациях;

- отсутствие личностного начала в отношениях между сотрудниками;
- прием в организацию на основе компетентности и потребностей;
- четкая система карьеры, обеспечивающая квалифицированным работникам продвижение по служебной лестнице;
- стратегия пожизненного найма сотрудников.

Теория “7-С”

Разработали в 80-е годы XX в. американские исследователи Т. Питерс, Р. Уотермен, Р. Паскаль, Э. Атос.

В соответствии с этой теорией эффективно функционировать и развиваться в современных условиях могут только организации, в которых менеджеры поддерживают в гармоничном состоянии систему, состоящую из семи элементов:

- стратегии;
- структуры;
- системы;
- штата;
- стиля;
- квалификации;
- разделенных ценностей.

Изменение хотя бы одного из элементов требует соответствующего изменения остальных.

Концепция управления по целям

Предложил в 50-е годы XX в. выдающийся американский теоретик в области управления П. Друкер.

Суть концепции: управление должно начинаться с выработки целей и только затем переходить к формированию функций и системы взаимодействия. Каждый руководитель должен иметь несколько четких целей в рамках возложенных на него обязанностей.

Цели не только доводятся до менеджеров сверху, но и согласуются, обсуждаются с ними (до менеджеров низшего уровня включительно). Цели не являются постоянными, они пересматриваются в связи с изменениями внутренних и внешних условий. Необходимо постоянно оценивать достигнутые результаты; при этом важно разработать системы показателей.

Теория “X” и “У”

Разработал в 60-е годы XX в. американский ученый в области лидерства Д. Мак-Грегор.

В основе этой теории лежат два типа управления, отражающие взгляды на работников со стороны менеджеров:

- теория “X” — обычному человеку присуща врожденная нелюбовь к работе и желание избежать ее. Заставить большинство людей работать можно только принуждением, с помощью приказов, контроля и угрозы наказания. “Средний” человек старается не брать на себя ответственность и предпочитает, чтобы им управляли;
- теория “У” — люди по природе не пассивны. В зависимости от условий труда человек может воспринимать работу как удовольствие или как наказание. Людям присущи самоконтроль и чувство ответственности.

Управление типа “У” более эффективно.

Теория “Z”

Разработал в 1981 г. американский профессор У. Оучи на основе изучения японского опыта управления.

Исходным пунктом этой теории является положение о том, что человек — основа любой организации и от него в первую очередь зависит успех.

Идеи теории “Z”:

- долгосрочный наем кадров;
- групповое принятие решений;
- индивидуальная ответственность;
- тщательная оценка кадров и их умеренное карьерное продвижение;
- неопределенный, неформальный контроль с помощью четких и формализованных методов;
- неспециализированная карьера;
- всесторонняя забота о работниках.

Теория “Z” считается продолжением теории “X” и “У” Д. Мак-Грегора.

Тема 2

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Согласно исследованиям украинских ученых, проведенным в 90-х годах, для нормального развития экономики необходимо наличие одного хозяйствующего субъекта на каждые 13 чел.

Таким образом, в Украине должно функционировать около 4 млн хозяйствующих субъектов с различными организационными формами управления, от правильного выбора которых зависит успех предпринимательства.

В условиях формирования рыночной системы хозяйствования осуществляется непростой переход от громоздких, негибких, нежизнеспособных организационных структур управления к современным.

Рассмотрим наиболее характерные типы предприятий и организаций, распространенные организационные структуры управления, которые используют в странах с развитой экономикой. Особое внимание уделим вопросам проектирования организаций и предприятий в соответствии с требованиями законодательства Украины: охарактеризуем последовательность этапов создания предприятия и выбора организационной формы управления им.

2.1 Этапы создания предприятия согласно законодательству Украины

Содержаниеэтапа	Необходимыедокументы
1	2
Этап 1 — подготовительный	
1.1. Принятие решения о создании предприятия 1.2. Выбор организационной формы управления 1.3. Стартовое финансовое обеспечение деятельности предприятия	1. Приказ (решение) 2. Протокол собрания учредителей предприятия

1	2
Этап 2 — разработка учредительных документов	
2.1. Составление и подписание учредительных документов	1. Проект Устава предприятия для всех видов предприятий и обществ 2. Учредительный договор для хозяйственных обществ
Этап 3 — организационная работа по созданию предприятия	
3.1. Нотариальное оформление учредительных документов 3.2. Регистрация учредительных документов 3.3. Регистрация учредительных документов предприятия в налоговой инспекции 3.4. Регистрация предприятия в статистическом органе 3.5. Открытие счетов в банке	1. Устав предприятия 2. Учредительный договор для хозяйственных обществ 3. Открытие временного расчетного счета в банке 4. Регистрационная карточка 5. Документ о местонахождении, юридический адрес предприятия 6. Свидетельство о государственной регистрации субъекта предпринимательской деятельности 7. Нотариально заверенные копии учредительных документов 8. Справка из банка о внесении средств в уставной фонд предприятия 9. Справка о взятии на учет плательщика налогов 10. Справка о внесении предприятия в Единый государственный реестр предприятий и организаций Украины 11. Письмо банка в налоговую инспекцию об открытии постоянного расчетного счета предприятия 12. Заявление предприятия об открытии расчетного и валютного счетов 13. Нотариально заверенная карточка с образцами подписей руководителей предприятия и главного (старшего) бухгалтера

1	2
Этап 4 — разработка документов, регламентирующих внутрипроизводственную деятельность предприятия	
4.1. Создание организационной структуры предприятия 4.2. Положение о функциональных отделах предприятия 4.3. Определение функциональных обязанностей работников 4.4. Определение режима работы предприятия 4.5. Обеспечение безопасности предпринимательства	1. Штатное расписание 2. Смета заработной платы на содержание персонала управления предприятием 3. Положение об отделах предприятия 4. Функциональные обязанности работников 5. Внутренний распорядок работы предприятия 6. Перечень сведений, составляющих коммерческую тайну
Этап 5 — формирование аппарата управления и трудового коллектива	
5.1. Формирование аппарата управления 5.2. Формирование трудового коллектива	1. Приказы о назначении руководителей предприятия и главного бухгалтера 2. Контракты с руководителями 3. Трудовые договоры и контракты с рабочими и служащими 4. Договоры о материальной ответственности 5. Коллективный договор между администрацией предприятия и трудовым коллективом 6. Договор о соблюдении работниками коммерческой тайны предприятия

2.2 Проектирование организации

Порядок проектирования организации

Осуществляется сверху вниз в такой последовательности:
- определяются важнейшие направления деятельности организации (по функциям, товарам, рынкам)
- принимается решение, какая деятельность должна выполняться линейными подразделениями, а какая — функциональными
- устанавливается соотношение полномочий сотрудников организации
- основные подразделения делятся на более мелкие для создания эффективной структуры организации

Факторы, влияющие на процесс проектирования:
- состояние внешней среды, ее сложность, динамизм, степень определенности
- технология работы — разделение труда и группирование работы, сроки, место и способы ее выполнения
- стратегия организации — идеология управления, типы потребителей, типы рынков сбыта и территориальное размещение производства
- поведение работников, их потребности, мотивированность, квалификация

Проектирование организации:
- формирование (создание и изменение) структуры, которая наиболее соответствует целям и задачам организации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам
- постоянный, бесконечный процесс; должен базироваться на стратегических планах организации; быть связан с принятием руководством решений, относящихся ко многим областям жизнедеятельности организации

Элементы проектирования организации:
- разделение труда и специализация
- департаментизация и кооперация
- связи между частями и координация
- масштаб управляемости и контроля
- иерархия организации и ее структура
- распределение прав и ответственности
- централизация и децентрализация
- дифференциация и интеграция

Требования к организационной структуре:
- ориентация не на выполняемые функции, а на продукцию, рынки, группы покупателей
- небольшое количество уровней управления
- гибкость, способность быстро перестраиваться
- разумная степень централизации в управлении
- обеспечение оптимального разделения труда между органами управления и линейными подразделениями, нормальной нагрузки и необходимой специализации
- экономичность

2.3 Алгоритм создания организационной формы управления

2.4 Характеристики и типы организаций

Типыорганизаций

Повзаимоотношениюсвнешней средой:
- механические (бюрократические) — спроектированные подобно машинному механизму (не способны адаптироваться к внешней среде)
- органические (способны к адаптации и взаимодействию с окружающей средой)

Повзаимоотношению подразделений:
- традиционные (линейные, функциональные, линейно-функциональные)
- дивизиональные (отделенческие)
- матричные (проектные, проблемно-условные)

Повзаимоотношению счеловеком:
- корпоративные (замкнутые группы людей с ограниченным доступом в них, максимальной централизацией и авторитарностью руководства)
- индивидуалистические (свободное, открытое и добровольное сообщество людей)

Организация — группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

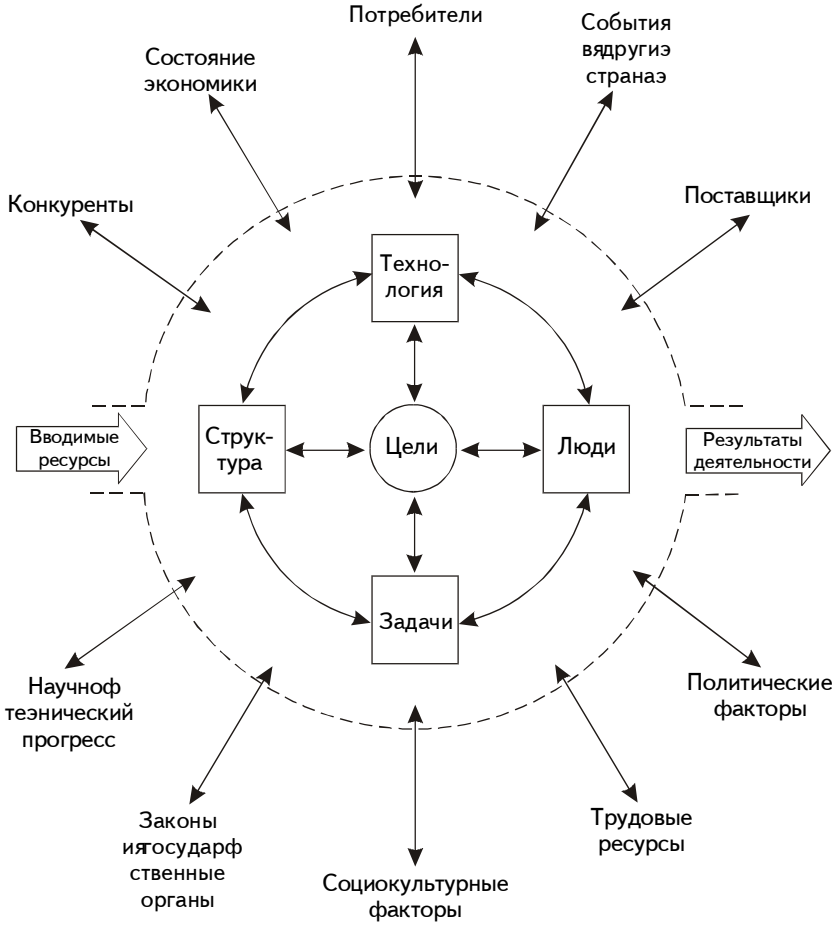
Общие характеристики организаций:
1. Наличие общих целей.
2. Совместная деятельность людей.
3. Иерархия власти.
4. Наличие определенных границ.
5. Взаимодействие с внешней средой и полная зависимость от нее.
6. Наличие подразделений, решающих конкретные задачи.
7. Культура организации.

Типыделовых организаций:
- единоличные
- хозяйственные общества
- малые
- государственные
- коллективные
- объединения
- коммунальные
- иностранные
- смешанные
- международные

Взависимостиот того,какойчасти обществаслужат:
- организации общей выгоды
- деловые концерны
- поддерживающие организации
- организации общественного блага

Новыетипы организаций:
- эдхократические
- многомерные
- партисипативные
- предпринимательские
- ориентированные на рынок

2.5 Внутренние и внешние факторы организации (фирмы)

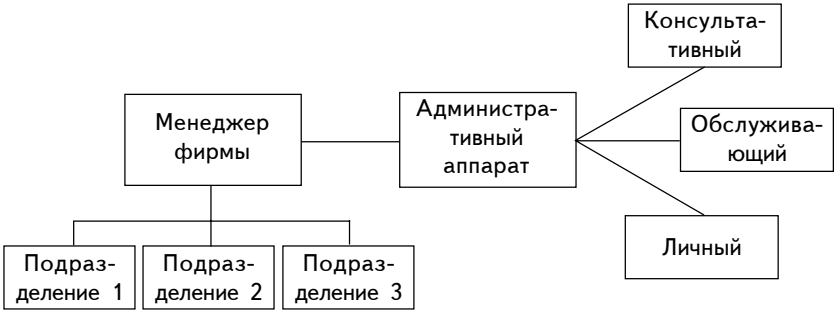


В соответствии с системным подходом организации — это сложные и открытые социотехнические системы (***система*** — некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристику целого).

Организации являются **сложными**, потому что состоят из подсистем, элементов (например, различных подразделений, отделов, служб, уровней управления) или внутренних факторов, к которым относятся цели, задачи, структура, технология, люди; **открытыми**, поскольку являются частями еще большей системы — внешней среды и находятся под воздействием ее факторов: прямых (поставщики, потребители, конкуренты, законы и государственные органы, трудовые ресурсы и т. д.) и косвенных (состояние экономики, политическая обстановка, социокультурные факторы, научно-технический прогресс, события в других странах и т. д.); **социотехническими**, так как в них люди (социальный компонент) взаимодействуют с техникой.

Если менеджеры, управляя организациями, способны и обязаны воздействовать на их внутренние факторы, то к воздействию внешних факторов они в основном могут только приспосабливаться, адаптироваться.

2.6 Типы административного аппарата



Рассмотрим три основных типа административного аппарата фирмы: консультативный, обслуживающий и личный.

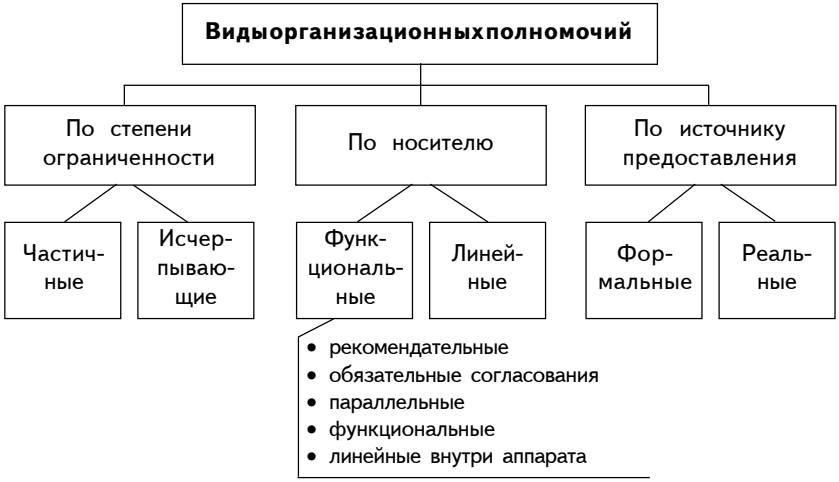
Консультативный аппарат создается на временной или постоянной основе, когда линейный менеджер сталкивается с проблемой, требующей специальной квалификации. Наиболее часто консультативный аппарат используется в областях: права, новейшей или специальной технологии, обучения и повышения квалификации, работы с кадрами, маркетинга и т. д.

Обслуживающий аппарат создается на постоянной основе и формируется из следующих отделов и служб: отдела кадров, отдела по связям с прессой, службы маркетинга, бухгалтерии, планового отдела, отдела материально-технического снабжения, юридического отдела и т. д.

Личный аппарат — разновидность обслуживающего аппарата, формируемого руководителем: помощник, секретарь, водитель, телохранитель и т. д. В обязанности личного аппарата входит выполнение требований менеджера.

Влияние представителей личного аппарата может быть намного выше их должностных полномочий.

2.7 Виды организационных полномочий



Организационные полномочия — это узаконенное право принимать решения и отдавать приказы подчиненным от имени организации. Они являются необходимым условием для эффективного выполнения менеджерами должностных обязанностей.

Полномочия предполагают, что менеджер не только имеет право, но и обязан отдавать распоряжения подчиненным и предпринимать независимые действия без предварительного согласования и одобрения руководства.

Полномочия передаются от высших уровней организации к низшим. На низших уровнях управления менеджеры обладают *частичными* полномочиями (в основном выполняют чьи-то распоряжения).

По источнику предоставления *полномочия* могут быть формальными и реальными. *Формальные* предоставляются вместе с должностью руководством, закрепляются письменно в должностных инструкциях, поддерживаются системой вознаграждений персонала за выполнение и наказаний за невыполнение.

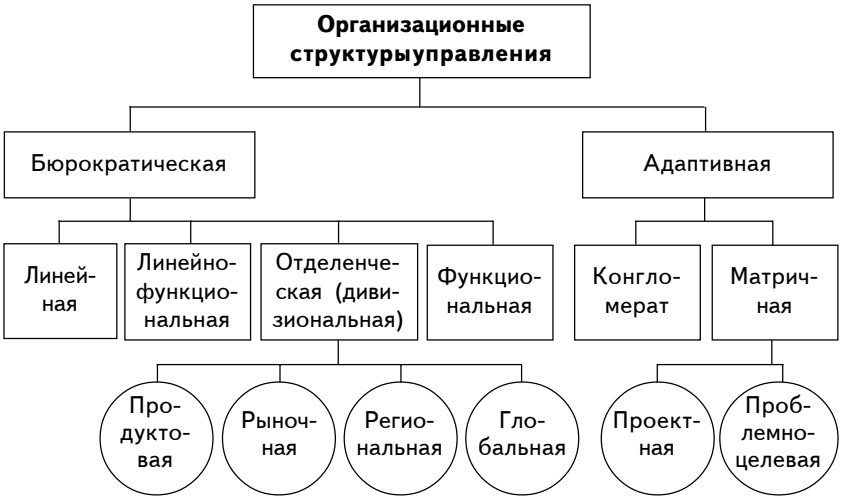
По носителю (или обладателю) полномочия делятся на линейные и функциональные. *Линейными полномочиями* обладают линейные менеджеры. Они основываются на принципе единоначалия, передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным по цепи команд. Именно линейные полномочия обеспечивают руководителю узаконенную власть для управления подчиненными. Руководитель, обладающий линейными полномочиями, имеет также право принимать определенные решения и действовать в определенных ситуациях без согласования с другими руководителями.

Функциональными полномочиями обладают специалисты административного аппарата. По степени ограниченности различают такие полномочия:

- *рекомендательные* — самые незначительные, сводятся к консультированию линейных менеджеров по специальным вопросам и разработке рекомендаций для них; в этом случае линейные менеджеры не обязаны выполнять рекомендации функциональных специалистов;
- *с обязательным согласованием* — в этом случае линейные менеджеры должны обсудить соответствующие ситуации с функциональным аппаратом и лишь потом предпринимать какие-либо действия; следовать рекомендациям функциональных специалистов и в этом случае линейным менеджерам не обязательно;
- *параллельные* — в этом случае руководство фирмы предоставляет аппарату право отклонять решения линейных менеджеров; это делается с целью уравновешивания власти и предотвращения грубых ошибок;
- *функциональные* — наиболее значительные; в этом случае специалисты аппарата могут как предложить, так и запретить линейному менеджеру какие-либо действия в области своей компетенции; по существу, президент фирмы управляет линейными менеджерами через специалистов аппарата;

- *линейные внутри аппарата* — руководители функциональных служб и отделов обладают линейными полномочиями относительно подчиненных независимо от характера полномочий аппарата относительно фирмы в целом.

2.8 Типы организационных структур управления



В зависимости от характера связей между подразделениями различают структуры управления бюрократические и адаптивные.

К **бюрократическим** относятся **структуры управления**, в которых формальная, регламентированная сторона управленческой деятельности преобладает над содержательной, творческой.

Особенности бюрократических структур управления:

- хорошо зарекомендовали себя в стабильных, неизменных условиях;
- проблемы и задачи, с которыми сталкивается организация, разделяются на множество мелких, которые поручаются для выполнения отдельным подразделениям, специалистам;
- каждое подразделение решает свою задачу обособленно от задач организации в целом;

- права и обязанности каждого специалиста подробно, жестко определены и не меняются;
- только высшее руководство решает, насколько частные задачи, выполняемые подразделениями, соответствуют целям организации;
- связи между подразделениями, расположенными на одном уровне организационной структуры, осуществляются через высшее руководство;
- поощряется исполнительность.

Адаптивные структуры управления — более гибкие, нежели бюрократические, лучше приспособлены к быстрой смене внешних условий. В них творческая, содержательная сторона деятельности преобладает над формальной.

Особенности адаптивных структур управления:

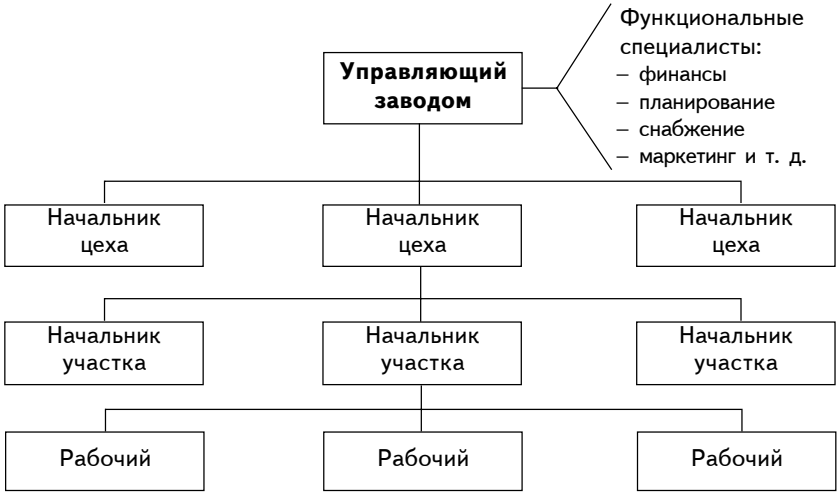
- более подходят для работы в нестабильных условиях, когда возникающие проблемы и необходимые действия нельзя разложить на элементы и распределить конкретно между специалистами;
- сотрудники должны решать собственные задачи исходя из задач фирмы в целом; значительная часть их обязанностей постоянно пересматривается в связи с изменяющимися условиями;
- сотрудники взаимодействуют как по вертикали, так и по горизонтали, система не запрещает действовать, перескакивая через ступеньки служебной лестницы;
- поощряются инициатива, творческий подход к делу.

2.8.1. Линейная структура управления

Линейную структуру управления используют мелкие и средние фирмы, осуществляющие несложное производство. Возглавляет каждое производственное или управленческое подразделение руководитель, сосредоточивающий в своих руках все функции управления и полномочия по принятию решений. Четко выражен принцип единоначалия; высокая степень централизации в управлении; полномочия функциональных специалистов незначительны, носят рекомендательный характер.

Преимущества:

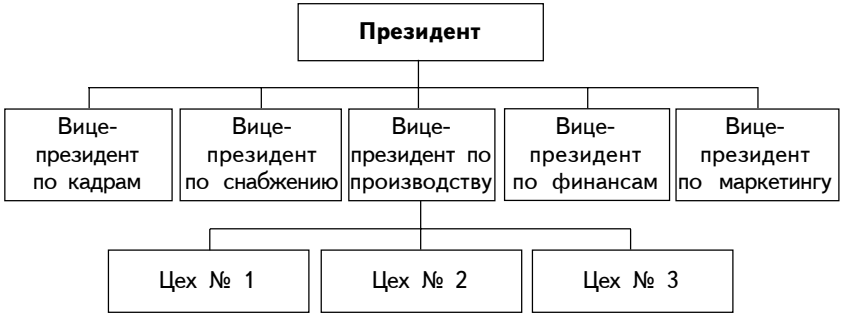
- личная ответственность каждого руководителя за результаты деятельности подразделения;
- оперативность в принятии решений;
- единство и четкость распорядительства;
- согласованность действий исполнителей.



Недостатки:

- высокие требования к руководителю, который перегружен информацией, огромным потоком бумаг, многочисленными контактами и должен иметь обширные разносторонние знания и опыт во всех сферах деятельности, где задействованы его подчиненные;
- эффективное управление ограничивается способностями и возможностями руководителя.

2.8.2. Функциональная структура управления



Функциональную структуру управления используют при большом количестве специализированных работ в организации. Предусматрива-

ет группирование специалистов и подразделений, выполняющих отдельные функции управления. При этом выполнение указаний функциональных органов (отделов планирования, учета, обслуживания производства и т. д.) в пределах их компетенции обязательно для производственных подразделений.

Функциональная структура управления нацелена на постоянно повторяющиеся задачи, не требующие оперативного принятия решений. Оптимальна в фирмах, выпускающих ограниченную номенклатуру продукции и действующих в стабильных условиях.

Преимущества:

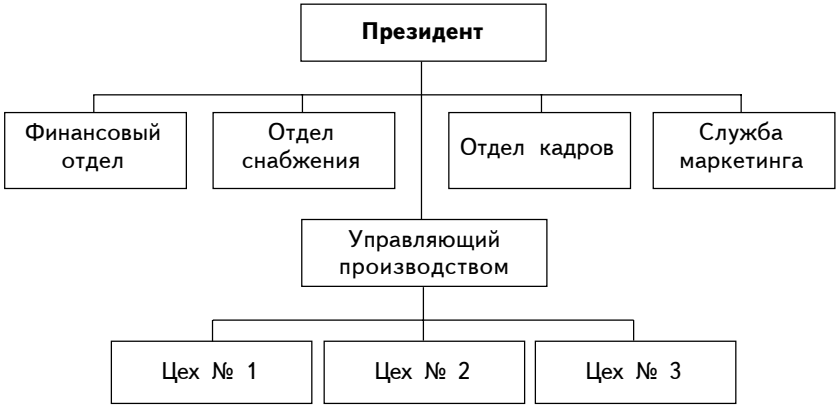
- высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций;
- расширение возможностей линейных руководителей по оперативному управлению производством в результате их высвобождения от подготовки сведений по вопросам функциональной деятельности;
- возможность роста и развития.

Недостатки:

- трудности поддержания постоянных взаимосвязей различных служб;
- длительная процедура принятия решений;
- отсутствие взаимопонимания и единства действий между работниками функциональных служб различных подразделений фирмы;
- снижение ответственности исполнителей за работу в результате отказа от использования принципа единоначалия.

2.8.3. Линейно-функциональная структура управления

Линейно-функциональная структура управления предполагает, что линейному менеджеру в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат управления, состоящий из функциональных служб. Функциональные службы доводят свои решения до исполнителей либо через высшего руководителя, либо (в пределах специальных полномочий) прямо. Как правило, функциональные службы не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения производственным подразделениям.



Роль функциональных органов (служб) зависит от масштабов хозяйственной деятельности и структуры управления фирмы в целом.

Функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку производства; готовят варианты решения вопросов, связанных с руководством процессом производства; освобождают линейных руководителей от планирования, финансовых расчетов, материально-технического обеспечения производства и т. д.

Чем крупнее фирма и сложнее ее управляющая система, тем разветвленней аппарат.

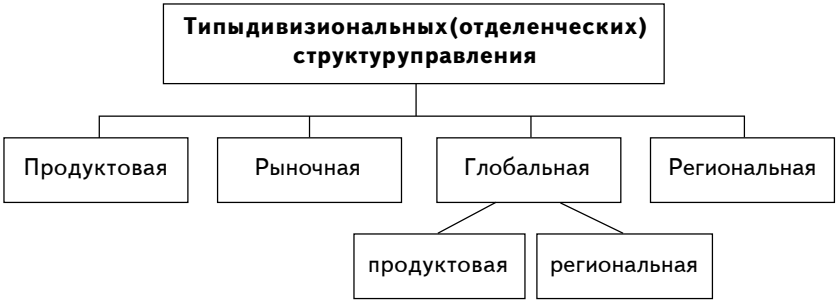
Преимущества:

- единство и четкость распорядительства;
- оперативное принятие и выполнение решений;
- личная ответственность каждого руководителя за результаты деятельности;
- профессиональное решение задач специалистами функциональных служб.

Недостатки:

- разногласия между линейными и функциональными службами;
- противодействие линейных менеджеров работе функциональных специалистов;
- неправильное толкование информации, передаваемой линейным исполнителям функциональными менеджерами.

2.8.4. Дивизиональная (отделенческая) структура управления



В соответствии с дивизиональной структурой управления организация делится на крупные полуавтономные элементы и блоки (отделения):

- по видам товаров или услуг (продуктовая структура управления);
- по группам покупателей, рынкам (рыночная структура управления);
- по географическим регионам (региональная и глобальная структуры управления).

Впервые такой тип структуры управления был применен в США в конце 20-х годов XX в. в автомобильной промышленности и в производстве потребительских товаров. С 60-х годов широко используется в Европе.

Причины появления дивизиональных структур управления:

1. Крупные фирмы, имеющие функциональную организационную структуру, достигли предела своего развития. При их дальнейшем расширении появлялись серьезные проблемы в управлении: очень большое количество уровней управления; огромное количество подразделений, подчиненных одному руководителю.
2. Расширение географических рынков, выход на международную арену большого количества фирм.
3. Усиление диверсификации большого количества крупных фирм.

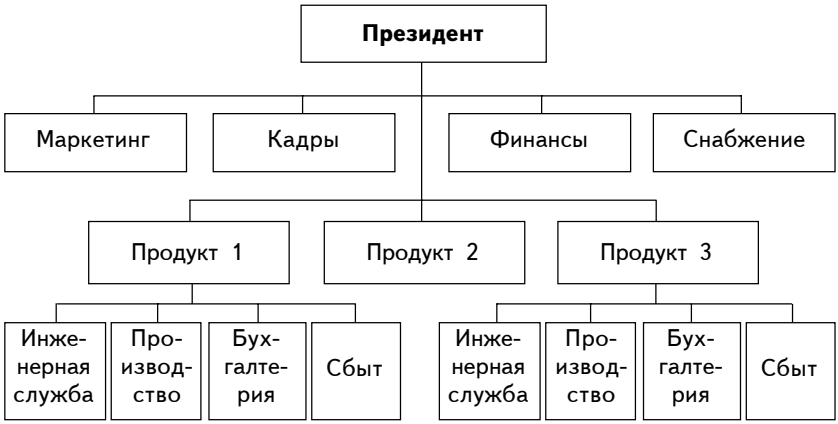
Особенности распределения прав и ответственности в дивизиональных структурах управления

Права и ответственность в дивизиональных структурах управления распределяются по двум основным уровням:

- **главныйофисилиштаб-квартирафирмы**, где находятся высшая администрация и несколько основных функциональных служб. Они отвечают за стратегическое планирование, финансирование, распределение ресурсов, проведение кадровой (высшее и среднее управленческое звено) и маркетинговой (на всем рынке фирмы) политики;
- **производственныеилисбытовыеотделения**, во главе которых обычно стоят управляющие, обладающие полной самостоятельностью в решении текущих оперативных проблем своих подразделений. Производственные (сбытовые) отделения как самостоятельные хозяйственные подразделения несут всю ответственность за результаты деятельности — рентабельность производства и получение прибыли. Поэтому их называют центрами прибыли.

Самостоятельность производственных отделений распространяется на маркетинг (своей товарной группы или местного рынка), производство, сбыт, учет и отчетность, подбор и расстановку кадров (низшее управленческое звено и исполнители), ценообразование.

2.8.4.1. Продуктовая структура управления

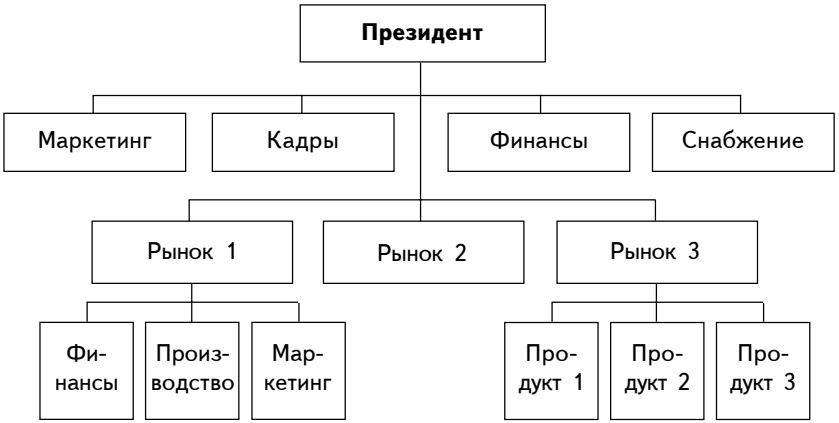


Эта структура применяется тогда, когда фирма принимает решение о расширении ассортимента производимой продукции. Используется большинством крупнейших производителей потребительских товаров с диверсифицированной продукцией. При этом в производственном звене выделяются автономные части (отделения), связанные технологически с различными продуктами, и на эти участки назначаются руководители, полностью ответственные за производство данного продукта и получение прибыли.

Для обеспечения поставленных задач в отделениях могут создаваться функциональные службы.

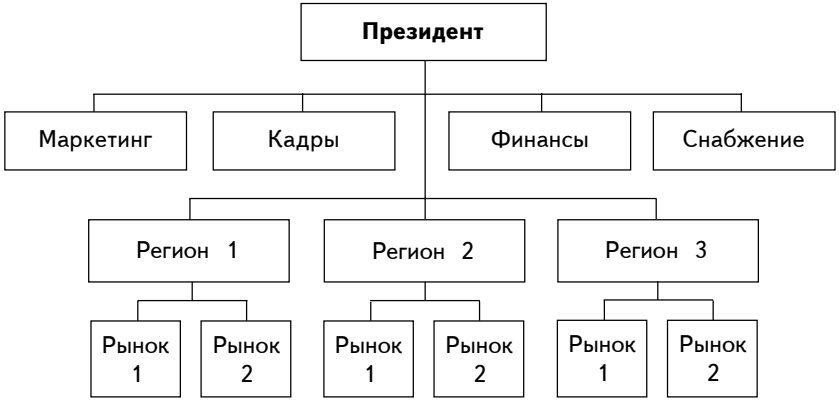
У высшего руководства фирмы остается небольшое количество централизованных функциональных служб (четыре — шесть), обеспечивающих принятие решений на высшем уровне.

2.8.4.2. Рыночная структура управления



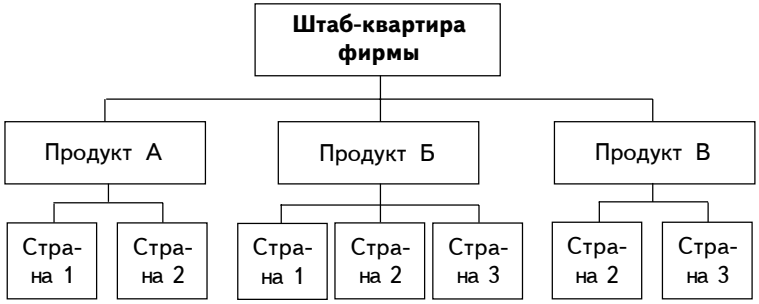
Такую структуру используют фирмы, производящие большой ассортимент товаров и услуг, отвечающих запросам нескольких рынков или крупных групп потребителей. Если некоторые рынки (группы покупателей) приобретают особую важность для фирмы, в ее структуре выделяются автономные отделения, ориентирующиеся на данный рынок (группу).

2.8.4.3. Региональная структура управления



Региональную структуру управления применяют фирмы, деятельностью которых охвачены большие географические зоны. Отделения при этом создаются по территориальному принципу. Региональная структура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями, нуждами потребителей. Упрощается связь организации с клиентами.

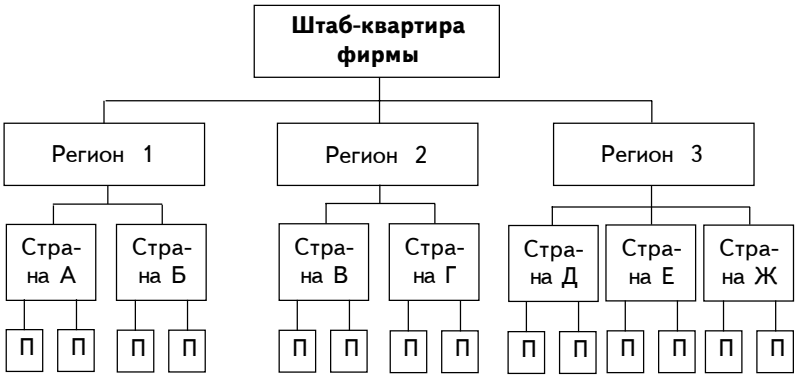
2.8.4.4. Глобальная продуктовая структура



Глобальная продуктовая структура наиболее целесообразна для фирм, различия между видами продукции которых имеют большее значение, чем различия между регионами, в которых ее продают. Различия в продукции часто обусловливаются тем, что фирма выпускает широкую

гамму изделий, производство которых требует различных технологий. Кроме того, различия в продукции могут возникать и потому, что методы маркетинга мало соответствуют каналам реализации этой продукции. Если проектировать структуру организации исходя из видов выпускаемой ею продукции, гораздо легче достичь необходимой технологической и сбытовой специализации и координации.

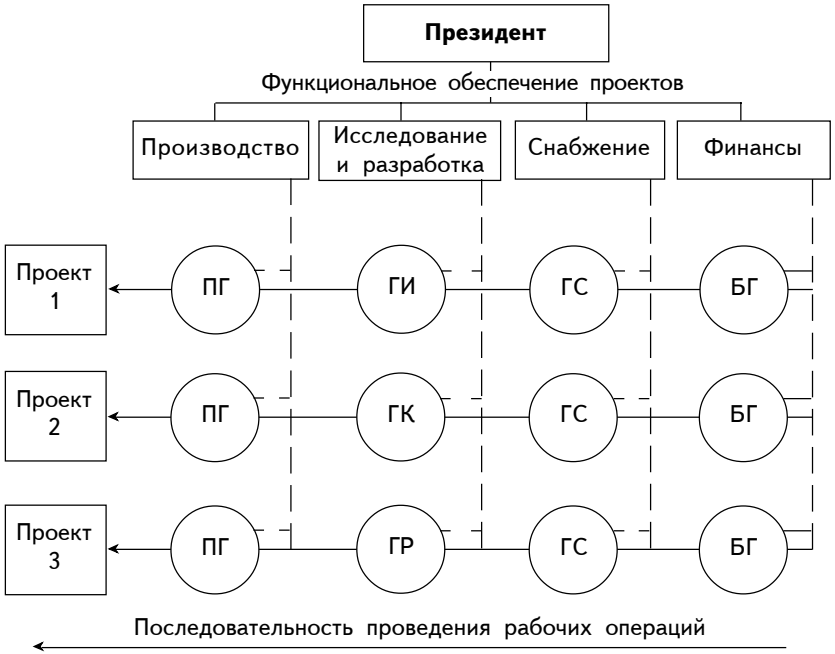
2.8.4.5. Глобальная региональная структура



П — продукт

Глобальная региональная структура создается в фирмах, для которых региональные различия имеют большее значение, чем различия в продукции. Региональные различия зачастую обусловливаются тем, что зарубежные клиенты фирмы расположены в разных регионах. В результате структура фирмы проектируется в соответствии с особенностями покупательского спроса и методов маркетинга в этих регионах. Таким образом легче достичь необходимой специализации и координации в системе “потребитель — рынок”.

2.9 Матричная структура управления



ПГ — производственная группа
ГИ — группа исследования
ГК — группа конструирования
ГР — группа разработки
ГС — группа снабжения
БГ — бухгалтерская группа

Матричная структура управления формируется путем совмещения двух структур управления, например функциональной и проектной. При этом в каждом функциональном подразделении создаются целевые группы, которые закрепляются за отдельными проектами, программами, заказами. Представители рабочих (целевых) групп одновременно подчиняются руководителям проектов, которые решают, что и когда должно быть сделано, и своим функциональным менеджерам, которые определяют, кто и как будет выполнять необходимые действия.

Матричные структуры управления можно использовать во многих отраслях и сферах деятельности: химической, электронной, авиакосмической, автомобильной и т. д. Различные варианты матричной структуры используют в лечебных учреждениях, банках, правительственных организациях, строительстве, рекламном бизнесе.

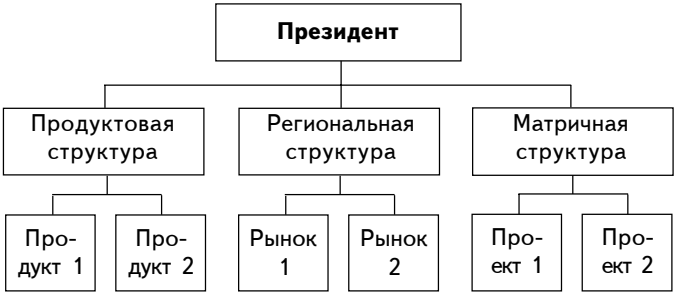
Преимущества:

- гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ в пределах одной фирмы;
- возможность сконцентрировать усилия специалистов разного профиля на разработке новых проектов, программ;
- формирование у сотрудников образа мышления, при котором они на первое место ставят интересы всей фирмы, а не собственного подразделения.

Недостатки:

- сложность, громоздкость;
- проблемы из-за отсутствия принципа единоначалия в управлении;
- частые конфликты из-за борьбы за власть между руководителями функциональных отделов и руководителями проектов.

2.10 Конгломератная (смешанная) структура управления



Конгломерат не является установившейся и упорядоченной структурой; он предполагает возможность приобретения всей организацией формы, наиболее целесообразной в той или иной конкретной ситуации. Так, в одном отделении фирмы может использоваться продуктовая структура, в другом — региональная, а в третьем — матричная.

Руководство высшего звена конгломерата отвечает за долгосрочное планирование, разработку политики, координацию и контроль действий во всей организации. Эту центральную группу окружает ряд независимых фирм, которые практически автономны в принятии оперативных решений. Они подчинены основной компании в вопросах финансов, удержании затрат в пределах, установленных для всего конгломерата, и в достижении намеченных показателей прибыльности. Выполнение этих функций находится в ведении руководства соответствующей экономической единицы.

Фирмы, входящие в состав конгломерата, сохраняют собственные организационные структуры по двум причинам:

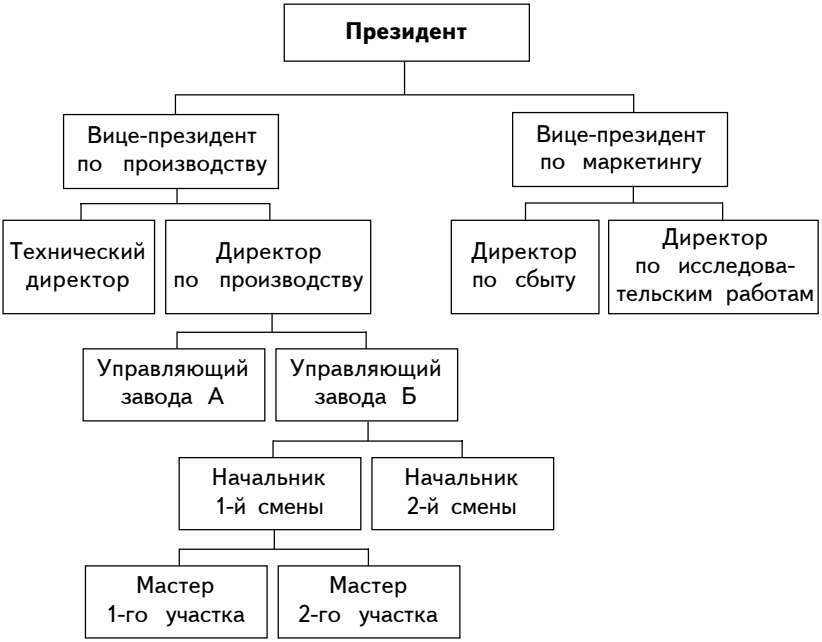
1) развитие диверсификации деятельности фирм зачастую затрудняется рамками какой-либо системы или структуры;
2) при сохранении собственных организационных структур фирмы, входящие в конгломерат, могут быстро свертывать и развертывать деловую активность в различных областях с минимальным нарушением сложившихся связей.

Фирмы, входящие в состав конгломерата, слабо или несущественно зависят одна от другой. Это позволяет руководству конгломерата продать любую, входящую в его состав фирму в случае ее неудовлетворительной деятельности и купить более перспективную, и все эти изменения никак не скажутся на деятельности других подразделений конгломерата.

Конгломератную структуру управления целесообразно применять в наукоемких отраслях, где при необходимости можно быстро прекратить выпуск устаревших видов продукции и перейти к новым.

2.11 Высокая структура организации

Высокая структура организации используется в средних и крупных фирмах, которые решают сложные задачи, требующие координации усилий в условиях достаточной определенности и стабильности. Отличается бо́льшим количеством уровней по сравнению с количеством работников. При этом на каждого руководителя приходится меньше подчиненных за счет их перераспределения между уровнями следующих порядков. Необходимо прикладывать большие усилия для налаживания вертикальных коммуникаций (руководитель — подчиненные).



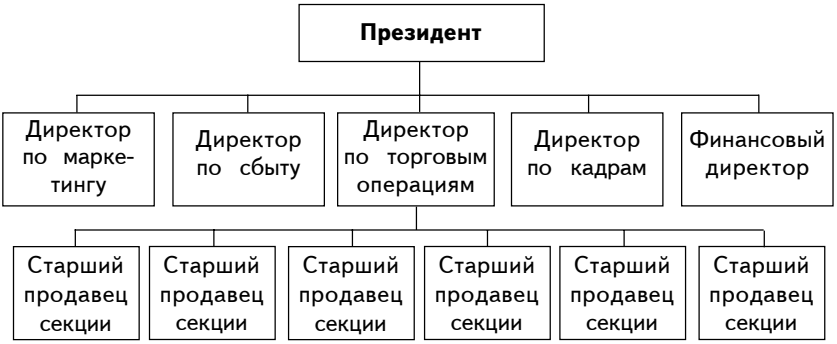
Преимущества:

- достижение эффективной координации и контроля деятельности;
- обеспечение большей безопасности и удовлетворение потребностей подчиненных;
- невысокий уровень перегрузки менеджеров.

Недостатки:

- длинные вертикальные каналы коммуникации, что приводит к замедлению обмена информацией и ее искажению;
- удаленность главы фирмы от исполнителей;
- замедление процесса принятия решений;
- долгий карьерный путь менеджеров;
- развитие у сотрудников подразделений чувства обособленности от проблем фирмы.

2.12 Плоская структура организации



Плоские организационные структуры применяют в небольших фирмах при решении сложных задач в условиях значительной неопределенности. В таких структурах сравнительно немного уровней управления, поэтому каждому руководителю подчинено больше сотрудников в сравнении с иерархическими (бюрократическими) структурами.

Преимущества:

- простые коммуникации;
- децентрализация в управлении;
- менее формальные связи между руководителями и подчиненными;
- более легкое установление горизонтальных связей, необходимых для координации выполнения нечетко определенных задач;
- меньшее проявление местничества и эгоизма подразделений;
- у менеджеров больше возможностей проявить себя.

Недостатки:

- перегрузка менеджеров;
- затрудненный контроль деятельности подчиненных;
- усложненный общий процесс координации деятельности подразделений.

Тема 3

СТРАТЕГИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Многие предприятия работают без официально принятых стратегий. Во вновь сформировавшихся предприятиях, фирмах, организациях управляющие настолько заняты оперативными вопросами, что у них не хватает времени заниматься выработкой стратегий деятельности.

Зачастую и опытные менеджеры считают, что могут обходиться без стратегических планов, что эти планы и типы стратегий не имеют существенного значения, что нет смысла тратить время на выработку и описание стратегий предприятия.

Однако мировой опыт свидетельствует, что выработка и реализация стратегии деятельности предприятия обеспечивают значительные преимущества.

Зарубежные специалисты по вопросам управления располагают эти преимущества в таком порядке [2; 5; 20; 23]:

1. Разработка и выбор типа стратегии поощряет руководителей постоянно мыслить перспективно.
2. Выбор стратегии способствует четкой координации предпринимаемых фирмой усилий.
3. Стратегия позволяет установить показатели деятельности и в дальнейшем их контролировать.
4. Выбранная стратегия заставляет предприятие четко определять свои задачи.
5. Стратегическое управление позволяет предприятию быть готовым к внезапным переменам и кризисам.
6. Стратегия предприятия наглядно демонстрирует взаимосвязь обязанностей всех должностных лиц.

Рассмотрим наиболее распространенные стратегии деятельности предприятий в развитых странах, которые могут использовать и отечественные менеджеры.

3.1 Основные типы стратегий фирм

Стратегии возможностей потоварам/рынкам:	Стратегии диверсификации:	Стратегии интеграционного роста:
– глубокого проникновения на рынок – развития рынка – разработки товара	– концентрической – горизонтальной – конгломератной	– регрессивной интеграции – прогрессивной интеграции – горизонтальной интеграции

Стратегия — это детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для обеспечения выполнения миссии и других общих целей организации. Стратегия формируется и разрабатывается высшим руководством при участии всех уровней управления.

Стратегии относительно продукта:	Стратегии небольшихфирм:	Стратегии сокращения:
– дифференциации – низких издержек – концентрации	– копирования – оптимального размера – участия в продукте крупной фирмы – использования преимуществ крупной фирмы	– ликвидации – “сбора урожая” – сокращения – сокращения расходов

3.1.1. Стратегии возможностей по товарам/рынкам

Стратегия глубокого проникновения на рынок эффективна, если фирма работает с уже известными товарами (услугами) на старом, знакомом рынке, который развивается или еще не насыщен. Самое главное при этом для руководства — снизить издержки производства и на этой основе:

- продавать товары по ценам ниже, чем у конкурентов;
- широко использовать скидки, кредит, льготы;
- применять интенсивную рекламу;
- искать новые сегменты рынка, где спрос еще не насыщен;
- пытаться установить контроль над конкурентами.

Стратегия развития рынка эффективна, если рынок расширяется; в результате изменения стиля жизни или демографических факторов возникают новые сегменты рынка; для хорошо известной продукции открываются новые области применения.

Используя такую стратегию, фирма:

- стремится увеличить сбыт существующих товаров на рынках или побудить потребителей по-новому использовать имеющуюся продукцию;
- проникает на новые географические рынки;
- выходит на сегменты рынка, на которых еще не удовлетворен спрос на ее продукцию;
- по-новому предлагает существующие товары;
- использует новые методы распределения и сбыта;
- еще больше прилагает усилий в продвижении товаров.

Стратегия разработки товара эффективна, если фирма пользуется доверием, авторитетом у потребителей и работает с популярными товарами (услугами).

Используя эту стратегию, фирма:

- постоянно разрабатывает новые или модифицированные товары для существующих рынков;
- делает упор на новые модели, улучшение качества и другие мелкие изменения, тесно связанные с уже внедренными товарами, и реализует их потребителям, лояльно настроенным к фирме и ее товарам;
- использует традиционные методы сбыта;
- в рекламе делает упор на то, что новые товары выпускает хорошо известная фирма.

3.1.2. Стратегии диверсификации

Стратегии диверсифицированного роста реализуются в том случае, если фирма уже не может развиваться на одном рынке с тем или иным продуктом в рамках той или иной отрасли.

Диверсификация — приложение усилий фирмы в разные товарные группы (рынки, группы покупателей) для снижения финансового риска. Используется для того, чтобы фирма не стала слишком зависимой от одного рынка или товарной группы.

Стратегияконцентрическойдиверсификации основана на поиске и использовании дополнительных возможностей для производства новых продуктов, которые с технической и маркетинговой точки зрения похожи на товары фирмы. Как правило, эти товары должны привлекать внимание новых классов клиентов.

Стратегиягоризонтальнойдиверсификации предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, отличной от используемой. При этом новый продукт должен быть ориентирован на прежних клиентов фирмы. Важное условие реализации этой стратегии — предварительная оценка фирмой собственных возможностей в производстве нового продукта.

Стратегияконгломератнойдиверсификации состоит в том, что фирма расширяется за счет производства новых продуктов, которые реализуются на новых рынках и технологически не связаны с выпуском прежних. Это одна из наиболее сложных стратегий развития, поскольку ее осуществление зависит от многих факторов: компетентности персонала, сезонности в деятельности рынка, наличия необходимых денежных средств и т. д.

3.1.3. Стратегии интеграционного роста

Стратегии интеграционного роста предполагают расширение фирмы путем добавления новых структур. Обычно эти стратегии используют фирмы, находящиеся на высоком уровне развития бизнеса и не имеющие возможности осуществлять стратегии концентрированного роста.

Стратегия регрессивной интеграции направлена на развитие фирмы за счет приобретения поставщиков или усиления контроля над ними, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение. Реализовав эту стратегию, фирма может уменьшить зависимость от поставщиков и колебания цен.

Стратегия прогрессивной интеграции выражается в развитии фирмы за счет приобретения или усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечными потребителями, т. е. над системами распределения и продажи (склады, транспортировка, розничная сеть).

Стратегия выгодна тогда, когда посреднические услуги слишком расширены или фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

Стратегия горизонтальной интеграции основана на действиях фирмы по поглощению или постановке под более жесткий контроль предприятий — конкурентов на рынке фирмы.

3.1.4. Стратегии относительно продукта

Стратегия дифференциации заключается в том, что фирма выпускает привлекательный для многих потребителей и уникальный в силу своих характеристик, надежности, дизайна товар и при этом разрабатывает множество видов (модификаций) этого популярного товара, которые отличаются потребительскими свойствами, качеством, оформлением, упаковкой и т. д.

Стратегия дифференциации применяется в таких случаях:

- товар фирмы выше по качеству и лучше по потребительским свойствам, чем товары конкурентов;
- у фирмы имидж производителя надежной продукции и она является лидером на рынке в техническом отношении;
- сбыт продукции осуществляется в комплексе с сопутствующими услугами.

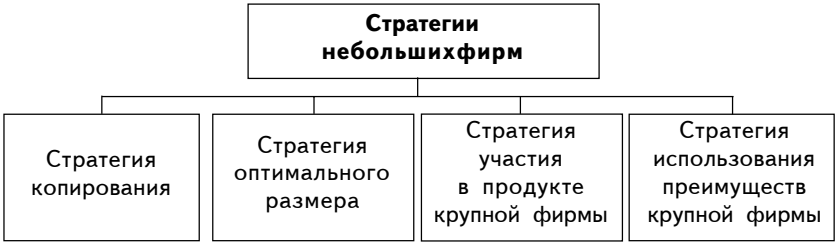
Стратегия низких издержек ориентирует руководство фирмы на широкий рынок и производство товаров в большом количестве. С помощью массового производства фирма может минимизировать издержки и предлагать низкие цены. Это позволяет иметь бо́льшую долю прибыли по сравнению с конкурентами, лучше реагировать на повышение себестоимости и привлекать потребителей, ориентирующихся на низкие цены.

Низкие издержки обеспечиваются за счет:

- больших объемов производства и продаж;
- отказа от дорогостоящих сопутствующих услуг;
- создания более дешевых в производстве моделей продукции;
- монополии на дешевое сырье;
- усовершенствования технологии и производственного процесса.

Стратегия концентрации (узкой специализации) ориентирует руководство фирмы на работу с узкоспециализированными или уникальными товарами и услугами. Руководство фирмы может контролировать издержки путем концентрации усилий на нескольких ключевых товарах (услугах), предназначенных для специфических потребителей; создания особой репутации при обслуживании рынка, потребности которого не удовлетворяются конкурентами.

3.1.5. Стратегии небольших фирм



Направленность стратегий роста небольших фирм заключается в сведении до минимума остроты конкуренции с крупными фирмами и использовании наилучшим образом собственной гибкости.

Стратегия копирования состоит в том, что небольшие фирмы могут выпускать недорогие, уступающие в качестве копии новых, дорогих и высококачественных изделий крупных фирм. При этом небольшой фирме важно не стать объектом судебного преследования в связи с пиратским использованием чужой товарной марки.

Стратегия оптимального размера применяется в сферах бизнеса, неэффективных и малоприбыльных для крупных фирм: услуги, розничная торговля, узкоспециализированные рынки. При этом небольшие фирмы в полной мере могут использовать свои преимущества — гибкость, способность быстро реагировать на изменения вкусов клиентов.

Стратегия участия в продукте крупной фирмы. Многие крупные фирмы производят сложные изделия от начала и до конца самостоятельно. При этом они вынуждены вместе с крупным производством заниматься и мелким, что бывает неэффективно и приводит к увеличению себестоимости продукции. Поэтому крупной фирме выгоднее отказаться от собственного мелкого неэффективного производства и закупить аналогичную продукцию у небольшой фирмы.

Стратегия использования преимуществ крупной фирмы. Пример такой стратегии — *франчайзинг* — система договорных отношений между крупной и небольшой фирмой, при которой крупная фирма предоставляет небольшой право вести дела в течение определенного времени в оговоренном месте, пользуясь товарной маркой, технологиями и оборудованием крупной фирмы.

3.1.6. Стратегии сокращения

Стратегии сокращения реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода развития или в условиях спада на рынке (в отрасли). Реализация стратегии сокращения зачастую болезненна для фирмы, однако помогает ей.

Стратегия ликвидации представляет собой радикальный случай стратегии сокращения и используется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес.

Стратегия “сбора урожая” предполагает отказ от долгосрочного планирования доходов в пользу максимального их получения в краткосрочной перспективе. Применяется к бесперспективному бизнесу, который невозможно прибыльно продать; предполагает сокращение затрат на закупки, рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта.

Стратегия сокращения неприбыльных подразделений заключается в том, что фирма закрывает или продает одно из неперспективных, неприбыльных подразделений. Реализуется в целях получения средств для начала и развития более перспективных направлений бизнеса.

Стратегия сокращения расходов основана на временных краткосрочных мероприятиях, связанных со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и увольнением персонала, сокращением производства товаров и закрытием производственных мощностей.

На практике фирма может реализовывать несколько стратегий.

Тема 4

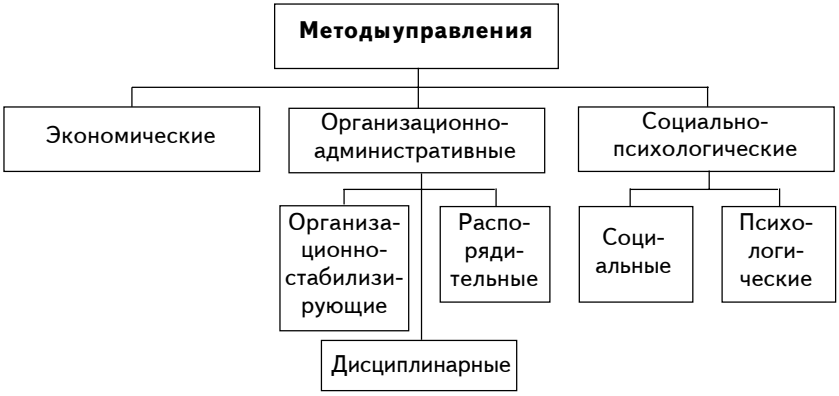
ТЕХНОЛОГИИ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Становлениевукраинерыночныхотношенийпринципиальноизменилоположениеотечественныхпредприятийиорганизацийкакхозяйствующихсубъектов.Появилосьмножествоорганизационныхформ предприятий,возможностьсамостоятельновыбиратьвиддеятельности, возникланконкурентнаяборьбазалучшиеусловияпроизводстваисбытапродукции,атакжеполнаяответственностьруководителейивладельцевпредприятийзарезультатыдеятельностивплотьдобанкротстваи ликвидациипредприятий.

Всесказанноеставитотечественныхруководителейпереднеобходимостьюболеетщательногоизученияиприменениянапрактикетехнологийсовременногоменеджмента.

Рассмотрим современныеметодыифункцииуправления,мотивационныетеории,механизмыобразованияформальныхинеформальных групп,проблемыуправлениякоммуникациями,конфликтами,организационнойкультуройфирмы,вопросыподготовкиипроведенияделовых совещаний,принятияуправленческихрешений.

4.1 Методы управления



Методы управления—этоспособыосуществленияуправляющеговоздействияиреализациицелейуправления.

Похарактерудействияразличаютэкономические,организационно-административныеисоциально-психологическиеметодыуправления.

Экономическиеметодыуправленияоснованынадействииэкономическихзаконовивоздействуютнаимущественныеинтересыфирм иперсонала.Книмотносятсясистеманалогов,банковскиекредиты (дляфирм);внутрифирменныйрасчет,применениетрансфертныхцен (дляподразделений);заработнаяплата,премии,вознаграждениезаинновации(дляперсонала).

Организационно-административныеметодыуправлениябазируютсянаобъективныхзаконахорганизациисовместнойдеятельностилюдейиуправленияею,наестественнойпотребностилюдейвзаимодействоватьвопределенномпорядке.

Такиеметодыуправленияделятсянатригруппы:

а) *организационно-стабилизирующие*—устанавливаютдолговременныесвязивсистемахуправлениямеждулюдьми(концепции управленияфирм,организационнаяструктура,штаты,инструктирование,нормирование,регламентирование,контрольинадзор);

б) *распорядительные*—обеспечиваютоперативноеуправлениесовместнойдеятельностьюлюдейиподразделений;реализуютсяв формедоговоров,приказов,распоряжений,указаний,резолюций, постановлений;

в) *дисциплинарные* —предназначеныдляподдержаниястабильностиорганизационныхсвязейиотношений,атакжеответственностиперсоналазавыполнениеобязанностей;книмотносятсяустановлениеправилинормповеденияработниковисистемыконтролязаихвыполнением;разработкаиприменениепоощрительных мер(за выполнение работниками установленных правил) имернаказания(заневыполнениеработникамиустановленных правил).

В основе **социально-психологических методов управления** лежатобъективныезаконысоциальногоразвитияизаконыпсихологии.

Такиеметодыуправленияделятсянадвегруппы:

а) *социальные*,ককоторымотносятсясоциальноенормирование(правилавнутреннегораспорядка,внутрифирменногоэтикетаит.д.); социальноестимулированиеколлективовиотдельныхработников; социальноерегулирование(договоры,взаимныеобязательства, системыотбора,удовлетворениесоциальныхпотребностей)идр.;

б) *психологические* — используются в целях гармонизации отношений между работниками фирмы и установления наиболее благоприятного психологического климата; к ним относятся методы комплектования малых групп, гуманизации труда, профессионального отбора и обучения работников и др.

4.2 Функции управления

Функции управления

- Общие
  - планирование
  - организация деятельности
  - координирование
  - регулирование
  - мотивация
  - контроль
  - учет деятельности
  - анализ деятельности
  - принятие решений
  - другие
- Конкретные
  - управление основным производством
  - управление вспомогательными и обслуживающим производством
  - управление трудом и заработной платой
  - управление качеством продукции
  - управление персоналом
  - управление финансами
  - управление маркетингом
  - управление социальным развитием коллектива
  - другие

Слово "функция" в переводе с латинского языка означает "совершение", "исполнение".

Деятельность менеджеров можно представить как непрерывный процесс выполнения управленческих функций.

Функции управления — специализированные виды управленческой деятельности; обособленные направления управленческой деятельности, позволяющие осуществлять управляющее воздействие.

Любая функция управления включает в себя сбор информации, ее преобразование, выработку решения, придание ему формы и доведение до исполнителей.

По виду и направленности деятельности различают *общие* и *конкретные* функции управления.

Общие (основные) функции управления:

- осуществляются в каждой производственной системе и на каждом уровне управления;
- присущи управлению любой организацией;
- разделяют содержание управленческой деятельности на виды работ по признаку последовательности их выполнения во времени;
- относительно самостоятельны и в то же время тесно взаимодействуют.

Функция планирования состоит в определении целей организации и выработке мер по их достижению. Это действия, с помощью которых руководство придает единое направление усилиям всех членов организации.

Функция организации деятельности состоит в создании структуры управления предприятием, определении заданий подразделениям, установлении порядка их взаимодействия, подборе людей для конкретной работы, наделении их полномочиями и ответственностью. Это единственная функция, обеспечивающая взаимосвязь и повышающая эффективность всех других функций управления.

Функция координирования направлена на достижение согласованности и гармоничности в совместной деятельности всех элементов (направлений деятельности, подразделений, служб, отделов, подсистем) предприятия.

Функцию координирования совместной деятельности можно назвать "настройкой системы".

Функция регулирования обеспечивает выполнение текущих мероприятий, связанных с устранением отклонений от заданного режима работы организационной системы. Применяется в процессе оперативного управления совместной деятельностью людей путем диспетчеризации на основе контроля и анализа этой деятельности.

Функция мотивации состоит в побуждении персонала к эффективной добросовестной деятельности для достижения целей организации. Направлена на определение потребностей персонала, разработку

системвознаграждениязавыполненнуюработу,использованиеразличныхсистемоплатытруда.

*Функция контроля*состоитвнаблюдениизапроисходящимипроцессамивуправляемомобъекте,сопоставлениирeальнодостигаемых результатовсзапланированными,выявленииотклонений.Наиболее тесносвязанасфункциейпланирования,посколькуконтролируетдвижениеорганизациикпоставленнымцелям.

*Функция учета деятельности*реализуетсядляполученияв сесторонней информации о состоянии деятельности (производственной, коммерческой,финансовойидр.).Состоитвизмерении,регистрациии группировкеданных,характеризующихобъектуправления.Различают учетбухгалтерский,оперативныйистатистический.

*Функция анализа деятельности*состоитвкомплексномизучении деятельностипредприятияспомощьюаналитическихиэкономико-математическихметодоввцеляхобъективнойееоценки,определенияузкихмествразвитииорганизацииивозможныхпутейулучшениясложившегосяположения.Важнаязадачаанализа—установитьстепень выживаемостифирмы,ееспособностипротивостоятьвнешнимивнутреннимдестабилизирующимфакторам.

Функция принятия решений.Решение—этовыбор,которыйдолженсделатьруководительдлявыполнениядолжностныхобязанностей.Спомощьюуправленческихрешенийреализуютсявсеперечисленныефункцииуправления.

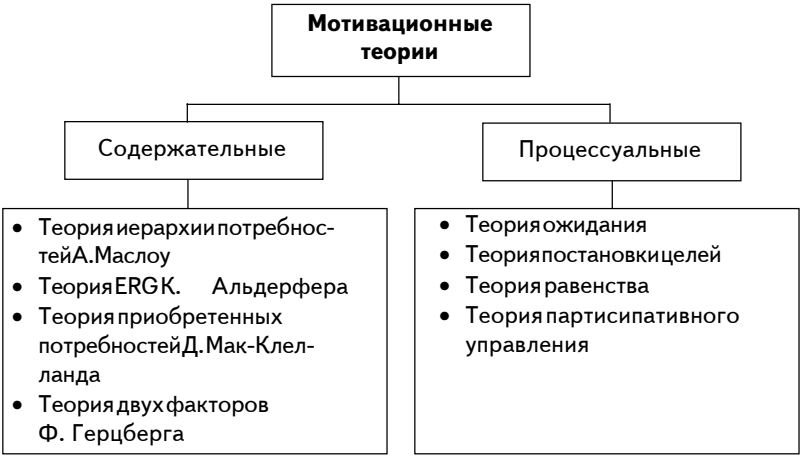
Конкретные (специфические) функции управления

Подконкретнымифункциямиуправленияпонимаютрезультатразделенияуправленческоготруда.Такиефункциивключаютвсебяразличныевидыдеятельности,отличающиесяназначениемиспособомреализации.

Конкретныефункциивоздействуютненавсепроизводство,ана егоопределенныестороныиличасти.

Каждаяконкретнаяфункцияуправленияворганизацииявляется комплексной по содержанию и включает в себя общие функции: планирование,организацию,регулирование,мотивацию,контроль,анализит. д.

4.3 Мотивационные теории



Содержательные теории мотивации описывают структуру и содержание потребностей, их связь с мотивацией человека к деятельности; пытаются ответить на вопрос о том, что внутри человека побуждает его к деятельности.

- В соответствии с *теорией иерархии потребностей* А. Маслоу люди испытывают определенный набор четко выраженных потребностей, которые могут быть объединены в отдельные группы, расположенные иерархически. Это потребности: физиологические; безопасности; принадлежности и причастности; признания и уважения; самовыражения. Потребности высших уровней не мотивируют человека, пока не удовлетворены хотя бы частично потребности низшего уровня.
- К. Альдерфер в своей *теории ERG* исходит из того, что потребности человека можно объединить в три группы, расположенные иерархически: существования; связи; роста. Различие теорий К. Альдерфера и А. Маслоу состоит в том, что, по А. Маслоу, движение от одной потребности к другой происходит только снизу вверх. К. Альдерфер считает, что движение происходит в обе стороны: вверх, если не удовлетворена потребность низшего уровня, и вниз, если не удовлетворена потребность более высокого уровня.

- Автор *теории приобретенных потребностей* Д.Мак-Клелланд считает, что на мотивацию и поведение людей существенно влияют три *потребности*, приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения:
  - *в достижении* (люди с выраженной потребностью в достижении выбирают персональные, умеренно ложные задачи и цели, несущие в себе элементы вызова и гарантирующие немедленный ощутимый результат);
  - *в соучастии*, проявляющаяся в стремлении к дружескими отношениями с окружающими;
  - *во власти*, проявляющаяся в стремлении контролировать ресурсы и происходящие вокруг процессы.
- Согласно теории *двух факторов* Ф.Герцберга, на удовлетворенность человека работой влияют две группы факторов:
  - *гигиенические* (или факторы "здоровья") — зарплата, безопасность на рабочем месте, условия на рабочем месте, статус, правила, распорядок работы, качество контроля со стороны руководства, отношения с коллегами и подчиненными; наличие таких факторов снижает у человека чувство неудовлетворенности работой;
  - *мотивирующие* — достижение, признание, ответственность, продвижение, содержание работы, возможность роста; именно эти факторы заставляют человека работать в полную силу.

Процессуальные теории мотивации анализируют реакции человека на мотивирующие факторы, т.е. на то, что заставляет его направлять усилия на достижение различных целей.

- *Теория ожидания* (К.Левин, В.Врум и др.) основана на том, что наличие потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека к достижению определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или получению желаемого.

При этом ключевую роль играет полнота реализации трех факторов:

- дополнительно затраченные усилия должны обеспечивать получение ожидаемого результата;
- за полученный результат должно быть обеспечено ожидаемое вознаграждение;
- реально полученное вознаграждение должно соответствовать (быть валентным) ожидаемому.

- Согласно *теории постановки целей* (Э. Лок, Т. Райенидр.), поведение человека определяется целями, которые он ставит перед собой. При этом уровень исполнения работы зависит от четырех характеристик целей:
  - сложности (степень профессионализма и уровень исполнения, необходимые для ее достижения);
  - специфичности (количественная ясность цели, ее точность и определенность);
  - приемлемости (степень, до которой человек воспринимает цель как собственную);
  - приверженности (готовность затрачивать усилия определенного уровня для достижения цели).
- *Теория равенства* (основатель С. Адамс) исходит из того, что в процессе работы человек сравнивает оценку собственных действий с оценкой таких же действий других людей. И если при этом человек обнаруживает, что недовознагражден, у него возникает чувство неудовлетворенности, и он может сократить затраты труда, предпринять попытку увеличить вознаграждение, потерять уверенность в себе, покинуть организацию и т.д. Все последствия недовознаграждения отрицательны.
- В соответствии с *теорией партисипативного управления*, если человек заинтересованно принимает участие во внутриорганизационной деятельности, он получает от этого удовлетворение, работает лучше, с большей отдачей.

4.3.1. Пирамида потребностей по А. Маслоу

Теорию иерархии потребностей человека разработал в 1943 г. американский врач и психолог А. Маслоу.

Основные идеи теории А. Маслоу:

- люди постоянно ощущают какие-то потребности;
- люди испытывают определенное количество сильно выраженных потребностей, которые можно объединить в группы;
- группы потребностей расположены иерархически относительно друг к другу:
  - физиологические потребности (пища, вода, воздух и т.п.);
  - потребности в безопасности (защищенность, уверенность в будущем);

– социальные потребности в причастности, принадлежности;
– потребности в уважении, признании;
– потребности в самовыражении;

- удовлетворенные потребности не мотивируют людей; потребности побуждают человека к действиям, если они не удовлетворены;
- если одна потребность удовлетворяется, ее место занимает другая неудовлетворенная потребность;
- обычно человек ощущает одновременно несколько потребностей, находящихся в комплексном взаимодействии;
- потребности, находящиеся ближе к основанию "пирамиды", требуют первостепенного удовлетворения; потребности более высокого уровня начинают активно действовать на человека после того, как в основном удовлетворены потребности более низкого уровня;
- потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим количеством способов, нежели потребности низшего уровня.

4.4 Контроль как функция менеджмента

Характеристики эффективного контроля:

1. Стратегическая направленность
2. Ориентация на результаты
3. Соответствие делу
4. Своевременность
5. Гибкость и оперативность
6. Объективность
7. Экономичность

Этапы процесса контроля:

1. Установление стандартов и норм
2. Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами
3. Проведение необходимых корректирующих действий

Контроль — процесс обеспечения достижения организацией своих целей; постоянное сравнение того, что есть, с тем, что должно быть.

Основные цели и задачи проведения контроля:

1. Условия неопределенности, в которых работает фирма.
2. Предупреждение возникновения кризисных ситуаций.
3. Экономия времени управляющих.
4. Мотивация и поддержка чувства ответственности работников.
5. Формирование перспективных планов.

Виды контроля:

а) ***по времени проведения***:
- предварительный
- текущий
- заключительный

б) ***по объекту контроля***:
- финансовый
- качества продукции
- административный
- сохранности товарно-материальных ценностей и т.д.

в) ***по способу проведения***:
- следящий
- “да/нет”
- по результатам

Рекомендации по проведению эффективного контроля:

1. Необходимы осмысленные требования, воспринимаемые сотрудниками
2. Следует устанавливать обратную связь с сотрудниками, работа которых контролируется
3. Целесообразно избегать чрезмерного контроля
4. Следует установить жесткие, но достижимые требования
5. Необходимо вознаграждать за выполнение требований
6. Не следует контролировать скрыто
7. Нужно контролировать не только “любимый” участок
8. Необходимо сочетать плановые и неплановые проверки

4.5 Первичные информационные сети

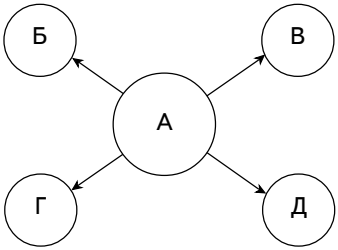
“Звезда”

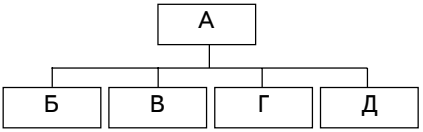
В информационной сети “звезда” один руководитель контролирует деятельность нескольких подчиненных. Информационные потоки исходят из одного центра. “Звезда” позволяет быстро приступать к действиям, так как инструкции и информацию из центра можно послать одновременно во все точки. В “звезде” есть признанный лидер (руководитель), который занимает ключевую позицию, может просеивать информацию в свои интересах.

Качество работы “звезды” определяется в центре. Он не может быть выше уровня работы лидера (А).

Сеть “звезда” сильна и действенна в небольшом коллективе (до 10 сотрудников).

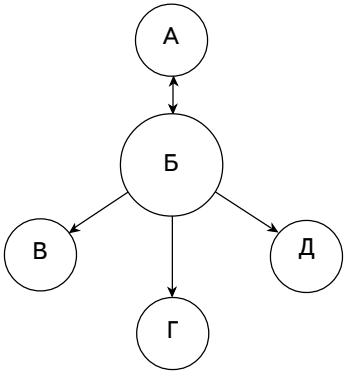
Если в сети работает более 10 — 12 сотрудников, руководитель в центре не способен обработать всю информацию.

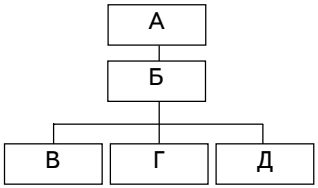




“Шпора”

Особенность информационной сети “шпора” состоит в том, что между начальником (А) и подчиненными (В, Г, Д и т.д.) появляется работник (Б), занимающий ключевую позицию, отсекающий номинального начальника от исполнителей, просеивающий информацию в свои интересах. Им может быть первый заместитель, помощник, референт, офис-секретарь и т.д. Руководитель на эту позицию должен подбирать профессиональных и преданных сотрудников.



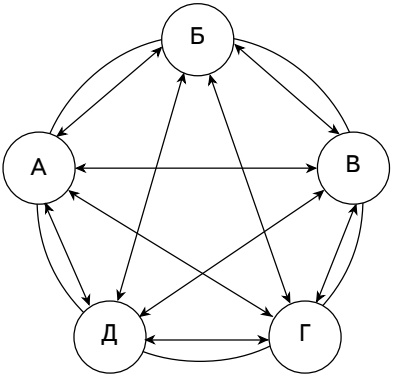


“Круг”

Информационная сеть “круг” может быть сформирована в небольших организациях с гибкой структурой управления; при работе проблемно-целевых групп; на заседаниях комитетов, комиссий и во время проведения проблемных совещаний.

Главная особенность “круга” — разделение или полное отсутствие формального лидерства.

Характеристики информационной сети “круг”: более благоприятный моральный климат; возможность выдвижения лидеров; развитие творческого подхода к работе; эффект синергии; неустойчивость; ограниченное просеивание информации.

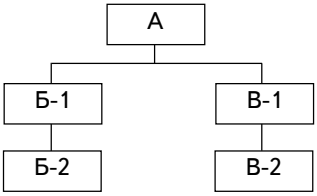


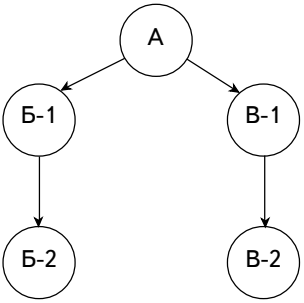
4.6 Вторичные информационные сети

“Тент”

“Тент”—оченьрасространеннаясеть,вкоторойдверазныесиловыелинииидуткодномучеловеку(руководителю),обрабатывающемуинформациюиосуществляющемууправление.

Этосильнаяиустойчиваяинформационнаясетьсвысокойстепеньюцентрализацииуправления,четкоиясноопределеннойвластьюиответственностью;создаетсявслучаях,еслиосновныенаправлениядеятельностифирмысовершеннонесвязанымеждусобой.Всяинформацияпроходитчерезруководителя(А).



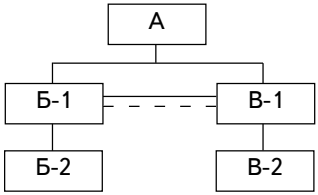


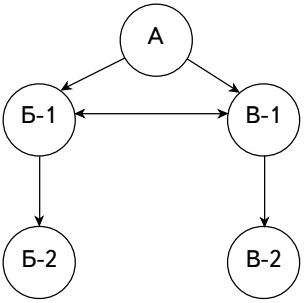
“Палатка”

Информационнаясеть“палатка”образуетсятогда,когдаруководитель(А)считает,чторешениеобщихпроблемегостаршимиподчиненными(например,заместителямиБ-1иВ-1)эффективнее,чем передачаихдлярешениянаверх.

Канал“Б-1—В-1”можетбытьсозданофициально,неофициальноибезведомаруководителя.

Сеть“палатка”позволяетбыстрорешатьвозникающиепроблемы безсогласованияруководителем(чтоослабляетеговласть).

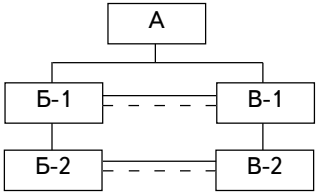


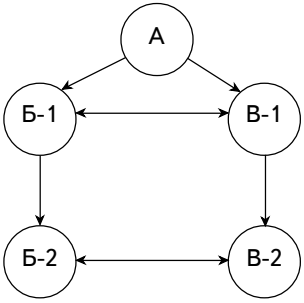


“Дом”

Информационная сеть “дом” образуется в том случае, если все должностные лица могут обмениваться информацией не только по вертикали, но и по горизонтали.

Такая система позволяет согласовать деятельность и быстрее решать общие проблемы даже на низших уровнях управления. Стабильность положения руководителя уменьшается. Требуется усиление контроля за действиями подчиненных.





4.7 Виды деловых совещаний

Совещание — метод управления, в процессе которого происходит обмен информацией и опытом работы на основе использования коллективных знаний, а также вырабатываются и принимаются решения, которые доводятся до исполнителей.

Проблемное совещание проводится в целях поиска оптимального решения проблемы в ограниченный срок. Схема его проведения: сообщение или доклад; вопросы к докладчику; обмен мнениями; предложения по выработке решения.

Инструктивное совещание проводится для передачи приказов, распоряжений и необходимых сведений подчиненным. Участникам совещания обычно доводятся решения, принятые руководством фирмы или государственными органами управления и касающиеся различных аспектов деятельности фирмы, дается инструктаж. Главные требования к информации при проведении инструктивного совещания — оперативность, конкретность и значимость.

Оперативное (диспетчерское) совещание проводится в целях получения от подчиненных информации о текущем положении дел в организации. Должно проводиться регулярно, в одни и то же дни и часы недели; состав участников должен быть постоянным.

Совещание без сбора участников предусматривает решение проблемных вопросов в рабочем порядке. Проводится в три этапа:

1. Проблема, требующая решения, формулируется руководителем в письменном виде. Подбираются необходимые исходные материалы для ее решения и составляется список лиц, которые могут принять участие в поиске оптимального решения.
2. Указанным лицам высылаются бланки с письменной формулировкой проблемы и указанием мест нахождения материалов для

ее возможного решения. Каждый из участников должен выработать свою точку зрения и письменно изложить ее на атом жебланке.

3. Руководитель собирает заполненные бланки, знакомится с их содержанием, беседует с каждым участником, уточняя предложения.

4.7.1. Алгоритм организации делового совещания (интерпретация А. Чернявского)

Подготовка совещания

- выявление проблемной ситуации
- принятие решения о проведении совещания
- определение цели совещания, его участников, времени и места проведения
- подготовка информации (доклада) для участников совещания
- информирование участников совещания о цели, времени и месте его проведения
- подготовка помещения для проведения совещания

Проведение совещания

- сбор и размещение участников совещания
- ознакомление участников с проблемной ситуацией и докладом руководителя
- выдвижение альтернативных предложений для решения проблемы
- обсуждение и предварительный выбор приемлемых вариантов решения (основного и запасных)
- принятие окончательного решения, определение сроков, исполнителей и необходимого обеспечения для его выполнения

- оформление протокола совещания и рассылка его участникам не позднее 24 часов после проведения совещания

4.8 Управленческие решения

Процесс принятия управленческого решения

Стадия I. *Признание необходимости решения*:
- восприятие и признание проблемы
- интерпретация и формирование проблемы
- определение критериев успешного решения проблемы

Стадия II. *Выработка решения*:
- разработка вариантов решения
- оценка вариантов
- выбор вариантов решения

Стадия III. *Выполнение решения*:
- организация выполнения решения
- анализ и контроль выполнения решения
- обратная связь и корректировка

Требования к управленческим решениям:
- выполнимость
- своевременность
- оптимальность
- законность
- полномочность
- справедливость
- непротиворечивость
- простота
- краткость
- ясность изложения

Управленческое решение — выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

Цель управленческого решения — обеспечить движение к реализации поставленных перед организацией задач.

Характеристики управленческих решений:
- временной горизонт
- обратимость
- эффект воздействия
- периодичность
- соответствие “ценностям”

Виды управленческих решений:
- по степени новизны — запрограммированные, незапрограммированные
- по подходам к принятию — интуитивные, основанные на опыте, рациональные
- по масштабам воздействия — общие, частные
- по времени действия — стратегические, оперативные
- по прогнозируемым свойствам — с определенным результатом, с вероятным исходом
- по количеству критериев — однокритериальные, многокритериальные
- по направлениям воздействия — внутренние, внешние
- по глубине воздействия — одноуровневые, многоуровневые
- по способу принятия — индивидуальные, коллективные

4.8.1. **Алгоритм принятия управленческого решения** (интерпретация А. Чернявского)

Подготовка решения	– выявление и анализ проблемной ситуации – формирование целей – оценка времени и ограничений – выявление и рассмотрение альтернатив – предварительный выбор приемлемых альтернатив (основного и запасного решений)
↓	
Принятие решения	– оценка альтернатив со стороны лица, принимающего решение – выбор и принятие решений (основного и запасного)
↓	
Реализация решения	– определение порядка, сроков и методов выполнения решения, мотивации исполнителей – определение исполнителей и доведение до них решения для выполнения – обеспечение исполнителей ресурсами и полномочиями – организация контроля выполнения решения
↓	
Анализ эффективности решения	– учет, контроль и анализ выполнения решения – определение эффективности решения

Предложенный алгоритм предусматривает выработку и принятие одновременно двух вариантов решения: основного и запасного.

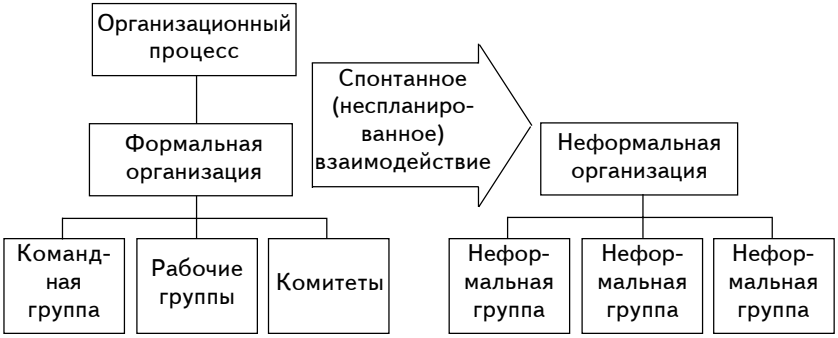
Соответственно исполнителям также доводятся два задания: основное и запасное. При невозможности выполнения основного задания из-за сбоев в производстве (что характерно для отечественной практики управления) исполнители немедленно переходят к выполнению запасного задания.

Рассматриваемый способ принятия и реализации решения имеет несколько преимуществ:

1) исполнители имеют возможность и время на обдумывание способов выполнения обоих заданий (основного и запасного);
2) при сбоях в производстве из-за несвоевременной поставки материалов, отсутствия электроэнергии и прочего руководитель не теряет времени на выработку нового решения;

3) поскольку исполнители не теряют рабочего времени на получение нового задания, производительность их труда повышается на 25 – 30 %.

4.9 Механизм образования формальных и неформальных групп



Группа — это несколько (два или более) лиц, взаимодействующих и влияющих друг на друга. Исходя из определения можно сказать, что организация любого размера состоит из определенного количества групп.

Группы, создаваемые по внешним причинам, в результате организационного процесса, по воле руководства, для выполнения определенных задач, называются **формальными**.

В организации могут существовать три основных типа формальных групп: группы руководства; производственные группы; комитеты.

Группа руководства (командная) состоит из руководителя и подчиненных, которые, в свою очередь, могут быть руководителями. Например: директор и его заместители, заведующий торговым отделом и продавцы.

Основной признак группы руководства — соподчинение.

Производственная (рабочая, целевая) группа состоит из лиц, работающих вместе над одним заданием. Эта группа отличается большей по сравнению с группой руководства самостоятельностью, менее официальными отношениями между руководителем и подчиненными.

Комитет (общественный орган) — группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо

задания или комплекса заданий. В организации могут создаваться временные (специальные, сформированные для решения конкретной проблемы) или постоянные комитеты, комиссии, общественные органы. Например: совет директоров, консультативный комитет, профсоюзный комитет, комиссия по рассмотрению жалоб сотрудников и т. д.

После создания любая формальная организация становится также социальной средой, в которой постепенно, на основе общих убеждений, взглядов, занятий, симпатий и прочего рождаются неформальные группы.

Неформальная группа — спонтанно, непроизвольно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. Служебные роли при этом отходят на задний план.

Внутригруппы посредством взаимодействия, дискуссий, знакомств смнениями и участников вырабатываются определенные взгляды, установки, мораль, социальный и психологический микроклимат, определяющий нормы поведения членов группы.

В большой организации существует не одна, а целая сеть неформальных групп.

4.9.1. Пирамида мотивов группы

Если попытаться ранжировать групповые мотивы по степени их интенсивности, можно получить следующие **ступени**.

Первая ступень. Наиболее слабые групповые мотивы: случай, давление, неосознанное объединение, совпадение интересов.

Вторая ступень. Мотивы более сильные, чем на первой ступени: совместные представления на эмоциональной основе (ненависть, любовь, поклонение идолам, хобби и т. д.).

Третья ступень. Мотивы более сильные, чем на второй ступени: солидарность, стремление к безопасности, образование группы, где сплачивающим фактором является страх, соглашательство, объединение людей вокруг сильн оголидера.

Четвертая ступень. Групповые мотивы усиливаются еще больше: стремление утвердиться в конкуренции с другими, гордость за коллективи принадлежность к престижной группе, бойцовский дух.

Пятая ступень. Наиболее мощные групповые мотивы: стремление к труднодостижимой цели, которое разделяют все члены группы; дух “первопроходцев”, стремление к улучшениям, успеху.

Каквидноизпирамидымотивовгруппы,групповыесилысцепленияувеличиваютсяспервойдопятойступени.Еслигруппавстречаетсоперника,наталкиваетсянасопротивлениеивызов,тоонаукрепляетсяприналичиисильныхмотивов.Прислабойжемотивациивнейбыстропроявляютсясимптомыразложения.

Приэтомследуетпринимать врасчет **очень важный фактор**:при созданиигруппырешающуюрольиграютличныемотивы.Каждый,находясьвгруппе,ищетсвоювыгоду.Еслигруппаоправдываетегоожидания,тообъединяющиесилывозрастают.Еслижето,чтодаетчеловеку группа, он может получить и в одиночку, это ослабляет его чувствопринадлежностикгруппе.Человекможетнаходитьсявгруппе иизчувстваблагодарности,ноэтонедостаточнаямотивация.Еслиже личныепотребностипривступлениивгруппуостаютсянеудовлетворенными,топервоначальнаямотивацияможетпревратитьсявантипатиюи ненависть.

4.10 Типы конфликтов

Конфликт (отлат. *conflictus*—столкновение)—отсутствиесогласиямеждудвумяилиболеесторонами,которыемогутбытьконкретнымилицамиилигруппами

Типыконфликтов

Попричинам:	**Поучастникам:**	**Постепени открытости:**	**Попослед-ствиям:**
– конфликт целей – конфликт во взглядах – чувственный конфликт	– внутриличностный – межличностный – внутригрупповой – межгрупповой – внутриорганизационный	– открытый – скрытый	– функциональный – дисфункциональный

При **конфликте целей** участвующие в ситуации стороны поразномувидятжелаемоесостояниеобъектавбудущем.

При **конфликтевовзглядах**участвующиестороныраскодятсяв идеяхимысляхпорешаемойпроблеме.Разрешениетакихконфликтовтребуетбольшихзатратвремени,чемдостижениесогласиявконфликтахцелей.

Чувственныйконфликтпроявляетсявситуации,когдауучастниковразличнычувстваиэмоции,лежащиевосновеихвзаимоотношений.Людираздражаютдругдругастилемповедения.

Внутриличностныйконфликтпроявляетсявнутрииндивидаичастопоприродеявляетсяконфликтомцелейиливзглядов.Егоинтенсивностьповышаетсясувеличениемколичествавариантоврешения, сдостижениембалансамеждуположительнымиотрицательнымисходомконфликтаивосприятиемважностиегоисточника.

В **межличностныйконфликт**вовлекаютсядваилиболееиндивида,еслионивоспринимаютсебянаходящимисявоппозициидругкдругуотносительноцелей,расположений,ценностейилиповедениякаждогоизних.Наиболеераспространенныйтипконфликта.

Внутригрупповой конфликт — как правило, это столкновение между частями или членами группы, влияющее на групповую динамику и результаты работы всей группы. Может возникать в результате изменения баланса сил в группе: смена руководства, появление неформального лидера, развитие групповщины и т.д.

Межгрупповой конфликт представляет собой противостояние или столкновение двух или более групп в организации. Может иметь профессионально-производственную или эмоциональную основу. Носит интенсивный характер. Развитие межгруппового конфликта приводит к внутриорганизационному конфликту.

Внутриорганизационный конфликт возникает чаще всего на почве проектирования отдельных работ, формирование организации в целом, а также в результате формального распределения власти. Может быть вертикальным (конфликт между уровнями организации), горизонтальным (между равными по статусу частями организации), линейно-функциональным (между линейными руководством и специалистами) и ролевым.

Открытые конфликты чаще всего проявляются на деловой почве. Разногласия участников относятся к производственной сфере и выражают, например, различные способы решения задачи. Открытые конфликты относительно безобидны.

Первопричина "тлеющих", **скрытых конфликтов** — человеческие отношения. Многие кажущиеся "деловыми" конфликты на самом деле основаны на чувствах и взаимоотношениях людей. Эти конфликты не так просто решить: если деловая часть конфликта урегулирована, то напряжение переносится на другие проблемы и тем же участниками.

Функциональные конфликты имеют несколько положительных последствий:

- обсуждаемые проблемы решаются способами, наиболее приемлемыми для всех сторон, а персонал чувствует свою причастность к решению проблем;
- сводятся к минимуму трудности в реализации решений — враждебность, несправедливость, необходимость поступать против воли;
- в будущем стороны скорее будут расположены к сотрудничеству, нежели к противостоянию;
- уменьшается возможность проявления группового мышления и синдрома покорности;

- улучшается качество принятия решений, выявляются разные точки зрения, через конфликт члены группы могут проработать возможные проблемы еще до их проявления.

Конфликт, если им не управлять, может быть **дисфункциональным**, т.е. иметь отрицательные последствия:

- неудовлетворенность, плохой моральный климат, увеличение текучести кадров, снижение производительности;
- возникновение сильной преданности работников своей группе и представления о другой стороне как "враге", уменьшение сотрудничества в будущем, сворачивание взаимодействия и общения конфликтующих сторон;
- придание большего значения победе над "врагом", чем решению реальной проблемы.

4.10.1. Алгоритм анализа, оценки и разрешения конфликта

Конфликтом можно управлять, если решить две основные проблемы: предупреждение возникновения конфликта; конструктивное разрешение конфликта, если его не удалось предупредить.

Если менеджеру стало известно о предконфликтной ситуации, необходимо:

- выяснить обстоятельства и суть возникших разногласий, их причину, источники и т.п.;
- опросить лиц, обладающих информацией о зарождающемся противоречии;
- провести индивидуальную беседу с каждым из участников конфликта в целях определения их взглядов (мнений) о сложившейся ситуации и путей дальнейшей работы с ними;
- определить возможные последствия разногласий;
- принять активное участие в преодолении возникших разногласий.

Если же *конфликт уже начался*, необходимо:

- определить причины перерастания предконфликтной ситуации в конфликт;
- принять меры, исключающие нанесение морального или материального ущерба с стороны противоборствующих сторон;
- провести разбирательство по существу конфликта и дать ему принципиальную оценку;
- добиться фактического устранения возникших острых разногласий, при необходимости административными средствами.

Рекомендации менеджеру по разрешению конфликта между подчиненными

1. Необходимо понять суть конфликта, определить позиции и истинные интересы сторон. Для этого следует:

- побеседовать с оппонентами;
- поговорить с сторонниками и участниками конфликтной ситуации;
- получить информацию о сути конфликта от независимых и компетентных свидетелей (желательно от неформальных лидеров коллектива).

2. Нужно выявить истинные причины конфликта и в дальнейшем пытаться разрешить противоречие, заключенное в интересах, а не в позициях.

3. Необходимо определить, в чем каждый из оппонентов прав, а в чем не прав.

4. Нужно оценить наихудший, наилучший и наиболее вероятный варианты развития и разрешения конфликта, если Ваше вмешательство в конфликт не даст результатов.

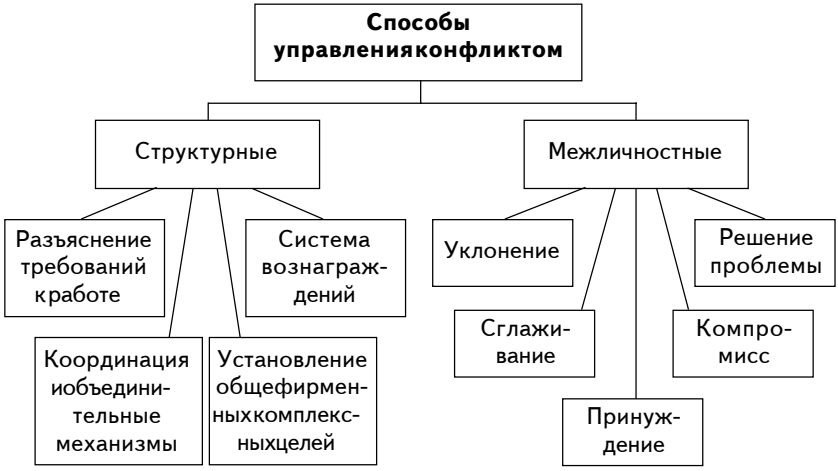
5. Необходимо выработать два-три варианта действий по разрешению конфликта, имея в виду, что оппонентам, как правило, не выгоден длительный конфликт.

6. При необходимости нужно привлечь к посредничеству:

- друзей оппонентов, поскольку их влияние на участников конфликта значительнее влияния менеджера и оценка сложившейся ситуации объективнее оценки оппонентов;
- неформальных лидеров, пользующихся уважением оппонентов.

7. Необходимо разрешить конфликт, постоянно корректируя принятые решения с учетом особенностей развития ситуации.

4.10.2. Способы управления конфликтом



Существует несколько эффективных методов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две группы: структурные и межличностные.

Структурные методы разрешения конфликта:

а) *разъяснение требований к работе*—метод, предотвращающий дисфункциональный конфликт; заключается в разъяснении того, какие результаты ожидаются руководством от каждого сотрудника и подразделения (что должно быть сделано или достигнуто; кто получает и кто предоставляет различную информацию; система полномочий и ответственности; четкое определение порядка и правил действий);

б) применение *координационных и объединительных механизмов*, таких как управленческая иерархия; принцип единоначалия; службы, осуществляющие связь между функциями; создание межфункциональных, целевых групп; проведение совещаний между отделами и др.;

в) *установление общефирменных комплексных целей*, требующих совместных усилий двух или более сотрудников, группы или отделов; это обеспечивает более слаженную работу всего персонала, способствует тому, что руководители подразделений принимают решения в интересах всей организации;

г) структура *системы вознаграждений*—также может использоваться как метод управления конфликтной ситуацией; люди, которые вносят вклад в достижение общефирменных комплексных целей и стараются решать проблемы с точки зрения интересов фирмы, должны вознаграждаться за это; не менее важно, чтобы система вознаграждения не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Межличностные методы разрешения конфликта:

1. *Уклонение* предполагает уход человека от конфликта, стремление не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями.

2. *Сглаживание* характеризуется призывами к конфликтующим сторонам проявить солидарность и сотрудничество, забыть о разногласиях. При этом проблема, лежащая в основе конфликта, не решается.

В результате на некоторое время между конфликтующими сторонами устанавливается мир и согласие, но конфликт обязательно возникнет вновь в более острой форме.

3. *Принуждение* предполагает давление на противоположную сторону, попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Может быть эффективным в ситуациях, когда руководитель имеет большую власть над подчиненными. Недостаток метода заключается в том, что он подавляет инициативу, что может вызвать возмущение, особенно у молодых и образованных подчиненных.

4. *Компромисс* характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Сводит к минимуму недоброжелательность и напряженность, позволяет быстро разрешить конфликт. Но использование компромисса на ранней стадии конфликта мешает всестороннему рассмотрению и обсуждению возникшей проблемы.

5. *Решение проблемы* — наиболее эффективный метод разрешения конфликтов. Предполагает признание различий в мнениях сторон, готовность ознакомиться с иными точками зрения и найти вариант действий, приемлемый для всех сторон.

4.11 Факторы, влияющие на развитие стрессов

Источникистрессоввокружающейсреде

Работа:
- количественная перегрузка
- качественная перегрузка
- необъясненные перемены
- плохоеоборудование

Структураиклимат:
- слабаякоммуникация
- недостаток соучастия
- неправильно определенная иерархия

Внеорганизационные факторы:
- семья
- экономика
- общество
- обстоятельстважизни
- преступность
- повышениецен

Рольнаработе:
- ролевойконфликт
- ролевая неясность
- ответственность залюдей
- недостатокподдержкиуменеджера
- несоответствие статуса

Проблемыкарьеры:
- замедленное продвижение
- слишкомбыстрое продвижение
- несправедливость
- недостатокподготовки
- несоответствие квалификации

Отношения:
- сруководителями
- подчиненными
- сотрудниками
- клиентами

Личныестрессы:
потребности,надеждыидостижения,эмоциональнаянеустойчивость,завышенная(заниженная)самооценка,неясности

Последствия

Субъективные:
- недовольство
- утомленность
- тревога
- чувство вины

Поведенческие:
- опасность инцидента
- “нехорошие разговоры”

Физиологические:
- скачки кровяного давления
- высокое содержание холестерина
- коронарные заболевания

Организационные:
- прогулы
- текучесть кадров
- низкаяпроизводительность
- неудовлетворенностьработой

4.12 Управление организационной культурой фирмы

Организационная культура— принимаемые большей частью организации философия и идеология управления, ценностные ориентиры, верования, ожидания и нормы, которые лежат в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами.

Субъективная организационная культура исходит из разделяемых работниками ценностей и норм, включает в себя историю, традиции, обряды и ритуалы организации, восприятие языка общения и лозунгов.

Объективная организационная культура связывается с физическим окружением, создаваемым в организации: здание и его дизайн, месторасположение, оборудование и мебель, цвет и размер помещения, удобства, комнаты приема и др.

Структура организационной культуры

Уровни:

1. *"Поверхностный"*, или *"символический"*, уровень включает в себя видимые внешние факторы: технологию, архитектуру, использование пространства, времени, язык, лозунги, т.е. все, что человек может ощущать и воспринимать
2. *"Подповерхностный"* — ценностные ориентиры, убеждения и верования членов организации. Требует более глубокого знания и знакомства
3. *Глубинный* — скрытые базовые предположения, которые принимаются подсознательно и направляют поведение людей

Содержание организационной культуры

Характеристики:

- осознание себя и своего места в организации
- коммуникационная система и язык общения
- внешний вид, одежда и представление себя на работе
- культура принятия пищи, привычки и традиции в этой сфере
- осознание времени, отношение к нему и его использование
- взаимоотношение людей
- ценности и нормы
- процесс развития работников
- мотивация и трудовая этика

Формированиеструктуры организационнойкультуры	Методыподдержания организационнойкультуры
Предполагаетрешениетакихпроблем: 1. *Обеспечение внешней адаптации и выживания фирмы*—определение миссии и стратегии; установление специфическихцелейиметодовпоих достижению; решения по организационнойструктуре,стимулированию, подчиненности; создание информационной системы; установление взаимодействия с представителями внешнейсреды;организацияконтроляикорректировкидействий 2. *Внутренняя интеграция* связана с установлением и поддержанием эффективных рабочих отношений междучленамиколлектива:установлением критериев членства в организации;выборомметодовкоммуникации; определением и распределением власти и статусов в организации; установлением межличностных отношений;определениемжелательногоинежелательногостилейповедения	1. Объекты и предметы внимания и контроля со стороны менеджеров 2. Реакцияруководстванакритическиеситуациии организационные кризисы 3. Моделированиеролейиобучениеподчиненных 4. Критерии вознаграждения и статусов 5. Критерииподбора,принятия на работу, продвижения иувольнения 6. Организационные символы, обрядыиритуалы

Тема 5

ВЛАСТЬ И ЛИДЕРСТВО В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ

В мировой и отечественной литературе, посвященной вопросам управления, описаны сотни качеств, необходимых менеджерам для эффективного управления. В то же время каждый конкретный руководитель кроме общих качеств, характерных для целых групп, обладает личностными качествами.

Специальные социально-психологические исследования, изучение личностей талантливых менеджеров и их опыта работы позволили выявить обобщенные характеристики и личностные качества, необходимые для успешного управления. К таким качествам относится лидерство, наиболее часто выделяющее активного менеджера из общей массы, объединяющее способность руководить и вести за собой коллектив организации для достижения определенных целей.

Рассмотрим вопросы власти и лидерства в деятельности менеджеров, личностные и организационные источники власти, основные подходы к проблеме лидерства, теории и стили лидерства.

5.1 Источники власти менеджеров

Личностные источники власти менеджеров

Власть эксперта. Заключается в способности руководителя влиять на поведение подчиненных в силу своей подготовки и уровня образования, опыта и таланта, умений и навыков, наличия специализированных знаний.

Власть харизмы. Связана с способностью руководителя влиять на подчиненных благодаря личной привлекательности, наличию сильных личностных качеств (обмен энергией, внушительная внешность, независимый характер, хорошие риторические способности, достойная и уверенная манера поведения).

Власть информации. Базируется на возможности получения нужной и важной информации и умении использовать ее для влияния на подчиненных. Менеджер укрепляет свою власть, координируя и контролируя информационные потоки в фирме.

Власть убеждения. Основывается на умении менеджера влиять на других с помощью эффективной (эмоциональной, логической и аргументированной) передачи своей точки зрения.

Организационные источники власти менеджеров

Власть принятия решений. Проявляется в той степени, в которой человек может влиять на процесс подготовки и принятия решений; чем выше уровень управления, тем больше ее количество людей, кроме руководителя (специалистов, помощников и т.д.), влияют на процесс принятия решения.

Власть вознаграждения — способ влияния, основанный на положительном воздействии (благодарность, премия, продвижение, дополнительный отпуск и т.д.) с целью добиться от подчиненного желаемого результата.

Власть принуждения. Строится на страхе подчиненных быть наказанными (пониженными в должности, оштрафованными, уволенными и т.д.). Для использования этого источника власти нужно иметь эффективную систему контроля за действиями подчиненных (подчиненные могут сознательно стремиться обмануть организацию).

Власть над ресурсами. Основывается на контроле руководством распределения потоков ограниченных ресурсов, которые обычно в организациях направлены сверху вниз. Некоторые руководители для влияния на людей создают так называемый дефицит ресурсов.

Власть связей. Создается путем распространения менеджером информации о его связях с влиятельными людьми.

Власть традиции. Строится на выработке у подчиненных готовности по традиции признавать законную власть руководства и подчиняться ему; при этом исполнитель реагирует не на человека, отдающего распоряжения, а на его должность; приводит к бездумному выполнению приказов.

5.2 Основные подходы к проблеме лидерства

Лидерство — тип управленческого взаимодействия (между лидером и его последователями), основанный на наиболее эффективном для той или иной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей

Существует три основных подхода к проблеме лидерства: личностный, поведенческий и ситуационный.

Личностный подход основывается на анализе лидерских качеств, необходимых руководителю для эффективного управления. Раскрыть теории лидерских качеств, а также в теории "Х" и "У" Д. Мак-Грегора. Основа на том, что лидеры имеют какой-то уникальный набор достаточно устойчивых и не изменяющихся с современем качеств, отличающих их от не лидеров.

Сторонники личностного подхода разработали множество вариантов количества лидерских качеств. Например, Р. Стогдилл (1948 г.) считал, что это умии интеллектуальные способности, господство или преобладание над другими, уверенность в себе, активность и энергичность, знание дела. По мнению У. Бенниса (середина 80-х годов), это управление вниманием и или способность представить суть цели привлекательно для подчиненных; управление значением передаваемых идей; управление доверием подчиненных; управление собой.

Недостаткиличностногоподхода:

- количествоважныхлидерскихкачествпрактическибесконечно;
- неустановленатеснаясвязьмеждуэтимикачествамиилидерством.

Поведенческийподходрассматриваетлидерствокакнаборобразцовпривычнойманерыповеденияруководителяпоотношениюк подчиненнымсцельювлияниянанихипобуждениякдостижениюцелейорганизации.

Кнаиболееизвестнымконцепциямповеденческогоподходаотносятстристилялидерствапо К.Левину,исследованияуниверситета штатаОгайо(США),исследованияМичиганскогоуниверситета(США), “решеткаменеджмента”Р.БлейкаиДж.Моутон,четыресистемылидерствапоР.Лайкерту,концепциявознагражденияинаказания.

Перечисленныеконцепциисвидетельствуютотом,чтолидерамине рождаются,астановятся.Лидерскоеповедениеможетбытьразвитои улучшенопосредствомобученияиспециальнойподготовки.

Главнойидеей **ситуационногоподхода**былопредположениео том,чтолидерскоеповедениедолжнобытьразнымвразличныхситуациях.Ситуационныйподходкизучениюлидерстваисследуетвзаимодействиеивлияниеразличныхфакторовнаповедениелидера. Косновнымконцепциямситуационногоподходаотносятся:модельлидерскогоповеденияТанненбаума—Шмидта;модельситуационного лидерстваХерсеяиБланшарда;модельситуационного лидерства Фидлераидр.

5.2.1. Основные теории лидерского поведения

Стили лидерства по К. Левину:

– авторитарный
– демократический
– либеральный

Исследования университета штата Огайо:

разработана двухфакторная теория лидерства (в зависимости от объекта внимания менеджера, направленного на организацию работы или на подчиненных)

Исследования Мичиганского университета:

эффективный лидер оказывает поддержку работникам, развивает хорошие отношения с ними, использует групповой подход к управлению работниками, устанавливает предельно высокие требования к выполняемой работе и напряженные задания

Стиль лидерства — привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, оказание на них влияния и побуждение к достижению целей организации.
Степень делегирования полномочий, типы власти, используемые управляющим, его забота о персонале или о выполнении задачи — все это отражает стиль лидерства менеджера.

"Решетка менеджмента" Р. Блейка и Дж. Моутон
(см.с.93):

стили лидерства в зависимости от того, какое значение придают менеджеры заботе о производстве и/или о людях

1,9		9,9
	5,5	
1,1		9,1

Четыре системы лидерства по Р. Лайкерту
(см.с.95):

1 — эксплуататорско-авторитарная
2 — благосклонно-авторитарная
3 — консультативно-демократическая
4 — основанная на участии

Концепция вознаграждения и наказания
(см.с.96):

четыре типа лидерского поведения в зависимости от применения вознаграждения или наказания

5.2.1.1. Три стиля лидерства по К. Левину

Авторитарный	Демократический	Либеральный (пассивный)
Природастиля		
Сосредоточение всей властиответственностиврукахлидера	Делегированиеполномочийсудержанием ключевыхпозиций улидера	Снятиелидером ссебяответственности исамоотстранениеот властивпользугруппы
Прерогативавустановлениицелей ивыборе средств ихдостижения	Принятиерешений раздельно по всем уровнямуправленияс привлечениемисполнителей	Предоставлениегруппе возможности самоуправления
Коммуникационные потокиидутпреимущественно сверху	Коммуникация активно осуществляетсявдвух направлениях	Коммуникациявосновномстроитсяна“горизонтальной” основе
Воздействиелидерана потребностиподчиненныхнизшихуровней	Воздействиелидерана потребностиподчиненных более высокого уровня	Недостаточная требовательностькнарушителямдисциплины, кнеисполнительности, низкойквалификации
Применениеугрози оказаниепсихологического давленияна подчиненных	Обеспечение лидером нормальныхусловий дляработыподчиненных	Лидернаходитсяпод влияниемподчиненных
Сильныестороны		
Приверженность оперативностии порядку,возможность предсказаниярезультатов,организованность	Усилениемотивации работыперсонала посредством его участиявуправлении	Позволяетначатьдело так,какэтовидитсяи без вмешательства лидера
Слабыестороны		
Имеетсятенденцияк сдерживаниюиндивидуальнойинициативы	Реализациядемократического стиляпотребует продолжительного времени	Группаможетпотерять скоростьинаправлениедвиженияобез лидерского вмешательства

5.2.1.2. Стили руководства по результатам исследования университета штата Огайо (США)

Внимание к подчиненным		
Высокое	Лидер уделяет меньше внимания структурированию заданий для работников, больше занимается удовлетворением их потребностей и желаний	Лидер в значительной мере обеспечивает руководство работой, уделяя одновременно большое внимание установлению наилучших отношений с работниками
	Лидер не справляется с необходимым структурированием работы, стремясь компенсировать это приложением максимальных усилий для установления наилучших отношений с работниками	Лидер уделяет основное внимание структурированию работы и всему, что с ней связано, но почти не учитывает нужды и желания работников
Низкое		Высокое

Внимание к организации работы

В основу выделения стилей лидерства в этом случае положены две переменные: **внимание к подчиненным** и **внимание к организации работы**. В ходе исследований установлено, что более эффективны лидеры, которые уделяют достаточно внимания одновременно и подчиненным, и организации работы.

Преимущественное внимание со стороны руководителя к организации работы повышает уровень профессионализма подчиненных и снижает количество жалоб от них. При преимущественном внимании к проблемам персонала отмечается снижение уровня профессионализма подчиненных.

Проведенные исследования позволили сделать важные выводы.

1. Большее внимание лидера к организации работы обеспечивает эффект при таких условиях:

- сильное давление, оказываемое кем-то, кроме лидера, с целью получения соответствующих результатов;
- задание удовлетворяет работников;
- работники зависят от лидера в получении информации и указаний, регламентирующих их работу;
- работники психологически подготовлены к неукоснительному выполнению инструкций лидера;

- соблюдается эффективный масштаб управляемости.

2. Усиленное внимание к подчиненным и всему, что соответствует нуждам и желаниям работников, дает эффект в случае:

- если задания являются рутинными и не привлекательными для работников;
- работники предрасположены и готовы к участию в управлении;
- работники должны сами научиться чему-то;
- работники чувствуют, что их участие в принятии решений влияет на уровень выполнения работы;
- не существует значительных различий в статусе между лидером и работниками.

3. Эффективность лидерства зависит от ряда других факторов: организационной культуры, используемой технологии, моральной удовлетворенности от работы.

5.2.1.3. "Решетка менеджмента"
(разработана американскими учеными Р. Блейком и Дж. Моутон в 80-е годы XX в.)

В зависимости от того, какое значение придают менеджеры заботе о производстве и/или о людях, стили их руководства можно определить таким образом.

Стиль 9.1 — правый нижний угол решетки. Максимальная забота о производстве (9) и минимальная — о людях (1).

Стиль 1.9 — левый верхний угол решетки. Минимальная забота о производстве сочетается с максимальной заботой о людях. Основное внимание уделяется сохранению дружеских отношений между работниками, пусть даже в ущерб производственным показателям.

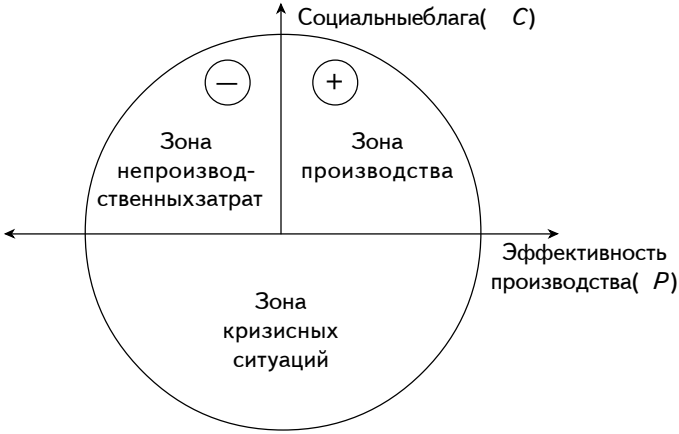
Стиль 1.1 — левый нижний угол решетки. Минимальная забота о производстве и о нуждах работников. Менеджер такого стиля предпринимает минимальные усилия, направленные лишь на то, чтобы сохранить свое место в организации.

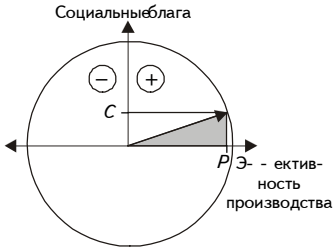
Стиль 5.5 — середина решетки менеджмента. Соответствует теории "золотой середины", т. е. средний уровень внимания к производству сочетается со средним уровнем внимания к людям.

Стиль 9.9 — верхний левый угол решетки. Сочетает стремление к наивысшим проявлениям заботы и о производстве, и о людях.

5.2.1.4. “Барометр управления”
(разработан А. Чернявским в 1991 г.)

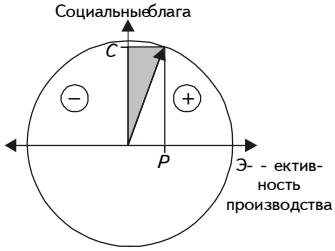
“Барометруправления”показываетэффективностьиспользования руководителямиразличныхстилейуправления.Выборстилязависитот ихвниманиякпоказателямпроизводстваиуровнюобеспеченияработающихсоциальнымиблагами(доходыработающих,обеспечениеих жильем,медицинскимобслуживанием,страхованием,пенсией,какимилибольготами).





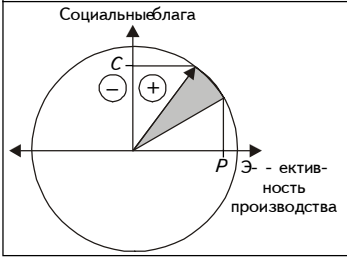
Руководители-автократы считают, что эффективность производства должна быть положена в основу всей деятельности предприятия, а обеспечение работающих социальными благами — дело второстепенное.

Стрелка “барометра управления” в этом случае приближается к горизонтальной оси, *P* *C*.



Руководители-популисты в целях популярности стремятся обеспечить максимум социальных благ работающим, отодвигая интересы производства на второй план.

В этом случае стрелка “барометра управления” приближается к вертикальной оси, *C* *P*.



Руководители-демократы видят необходимость в приемлемом сочетании обеспечения эффективности производства и социальных благ работающих.

Графически на “барометре управления” этот метод находится между автократическими и популистским, $C \approx P$.

5.2.1.5. Четыре системы лидерства по Р. Лайкерту

Организационные переменные	Система			
	1. Эксплуататорско-авторитарная	2. Благосклонно-авторитарная	3. Консультативно-демократическая	4. Основанная на участии
Уровень доверия лидера к подчиненным и его уверенности в них	Не уверен в подчиненных и не доверяет им	Снисходительная уверенность и доверие типа “мастер—раб”	Значительная уверенность и доверие типа “начальник—подчиненный” с желанием контролировать принятие и выполнение решений	Полная уверенность и доверие во всем
Характерис-пользуемой мотивации	Страх, угрозы, наказания и отдельные вознаграждения	Вознаграждения и в определенной мере наказания	Вознаграждения, отдельные наказания и ограниченное привлечение к участию в управлении	Материальное вознаграждение на основе системы стимулирования, разработанной с учетом участия работников в управлении
Характер влияния на подчиненных и взаимодействия с ними	Слабое взаимодействие, основанное на страхе и недоверии	Слабое взаимодействие с некоторым учетом мнения подчиненных; страхи и осторожность у подчиненных	Умеренное взаимодействие с достаточно частыми проявлениями уверенности в работниках и доверия к ним	Глубокое и дружественное взаимодействие с работниками, высокая уверенность в них и доверие к ним

5.2.1.6. Четыре типа лидерства согласно концепции вознаграждения и наказания

Изменение поведения посредством наказания	Изменение поведения посредством вознаграждения
Изменение поведения в связи с ситуацией **Наказание за уровень выполнения работы** Степень, с которой лидер использует жесткие меры при выполнении подчиненным работы на низком уровне	**Вознаграждение за уровень выполнения работы** Степень, с которой лидер использует положительное усиление при выполнении подчиненным работы на высоком уровне
Изменение поведения без связи с ситуацией **Наказание без учета качества работы** Степень, с которой лидер использует жесткие меры к подчиненному независимо от того, насколько хорошо тот выполняет свою работу	**Вознаграждение без учета качества работы** Степень, с которой лидер вознаграждает подчиненного независимо от того, насколько хорошо тот выполняет свою работу

Концепция вознаграждения и наказания основана на положениях теории о закреплении зависимости в поведении человека от его последствий.

Суть теории: если человек видит, что его поведение приводит к благоприятным последствиям, он стремится повторять данное поведение; если же последствия негативны, желание человека в предвести себя аналогично будет существенно понижено.

В этой концепции лидер рассматривается как человек, который управляет процессом изменения поведения подчиненных в желательном направлении. В зависимости от применения вознаграждения или наказания концепция выделяет четыре типа лидерского поведения.

На практике вознаграждение за достигнутый уровень выполненной работы приводит к повышению работника к усилию и росту удовлетворения от работы.

Наказание, независящее от уровня выполненной работы, как вознаграждение без учета уровня ее выполнения, по-разному влияют на прилагаемые усилия, так и на получаемое от работы удовлетворение.

Наказание без учета уровня выполнения работы чаще всего отрицательно сказывается на качестве работы и на удовлетворенности работника.

Тема 6

МЕТОДЫ ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ФОРМ УПРАВЛЕНИЯ В ПЕРЕХОДНЫЙ ПЕРИОД

Организационные формы управления являются важнейшими элементами системы управления. Процесс создания организационных форм управления — перманентный, поскольку в условиях рыночных отношений изменяются спрос и объемы реализуемой продукции, товаров, услуг, требования к их качеству, нормативная база, налоговая политика и многие другие внешние и внутренние факторы. В связи с изменениями форм собственности, принятием законов о предприятиях и хозяйственных обществах при переходе от тоталитарной экономики к рыночной возникла необходимость трансформации существовавших ранее организационных форм управления.

В Украине и других странах СНГ до настоящего времени функционируют сотни тысяч предприятий и организаций, основной формой собственности которых является государственная. Государственные предприятия, как правило, используют устаревшие организационные структуры управления, не соответствующие современным требованиям, предъявляемым к субъектам хозяйствования в условиях рыночных отношений. Как показывает практика, государственные предприятия являются основной дестабилизирующей силой, тормозящей экономические реформы. Основные недостатки таких предприятий и организаций:

- громоздкость организационных структур управления;
- многоуровневая иерархичность управления, приводящая к замедленной реакции в условиях динамично меняющейся обстановки;
- нерыночные иллюзии руководителей всех уровней управления.

Указанные недостатки приводят к снижению эффективности производственной деятельности, массовым неплатежам, увеличению задолженности перед бюджетом, банкротству.

Одним из действенных методов повышения эффективности функционирования систем управления, развития производства, повышения конкурентоспособности предприятий и организаций является привлечение к управлению большего количества современных менеджеров, трансформации с их помощью существующих громоздких форм

и структур управления и превращение их в современные организационные формы.

Рассмотрим наиболее характерные методы дезинтеграции и интеграции организационных форм управления на примере трансформации организационной структуры государственного комбината по производству строительных конструкций, материалов и полуфабрикатов. Следует отметить, что управление строительным комплексом является наиболее сложным. Как показала практика, предприятия строительного комплекса являются индикаторами функционирования экономики любого государства: они первыми реагируют на проявление кризисных явлений в экономике. Поэтому в условиях кризисной ситуации в Украине и других странах СНГ трансформация организационных форм управления в строительном комплексе является показательной.

6.1 Метод дезинтеграции при трансформации организационной формы управления

Метод *дезинтеграции* применяется в целях трансформации крупных предприятий, производящих разнородную продукцию, технологически не связанную единым циклом.

Рассмотрим, как может трансформироваться предприятие на примере комбината по производству строительных конструкций, материалов и полуфабрикатов (схема 1):

- базовое предприятие, выполняющее функции обеспечения вновь созданных предприятий тепло- и энергоресурсами, водоснабжением и канализацией, складскими услугами, охраной общей территории по ее периметру (*схема 1, а*);
- предприятие по производству металлических изделий и конструкций (*схема 1, б*);
- предприятие по производству бетонных изделий и железобетонных конструкций (*схема 1, в*);
- предприятие по производству деревянных изделий и полуфабрикатов (*схема 1, г*);
- предприятие по производству бетонных и растворных смесей (*схема 1, д*);
- предприятие по производству и реализации красок и малярных составов (*схема 1, е*).

Схема 1. **Традиционная организационная структура предприятия по производству строительных конструкций, материалов и полуфабрикатов, характерная для социалистической экономики**

Особенность базового предприятия (*схема 1, а*) состоит в том, что оно, занимая территорию предприятия-предшественника, выполняет функции обеспечения вновь созданных предприятий следующими услугами:

- тепло- и энергообеспечение;
- содержание инженерных коммуникаций на территории предприятия;
- содержание внутрипроизводственных дорог, проездов и подъездов (автомобильных, железнодорожных, водных и т. п.);

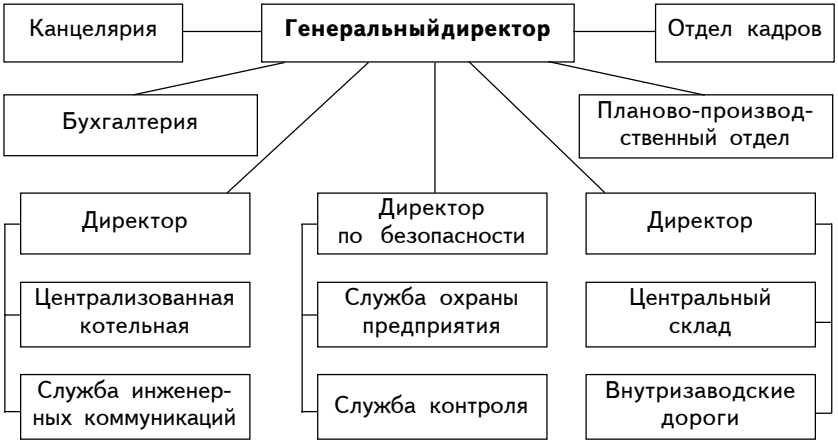


Схема 1, а. **Примерная структура базового предприятия после трансформации многопрофильного государственного предприятия**

- обеспечение складских и погрузочно-разгрузочных работ;
- охрана территории предприятия.

Особенность предприятия, структура которого показана на *схеме 1, б*, состоит в том, что оно изготовляет металлоконструкции для заказчиков, а также оказывает услуги клиентам по комплектации металлических изделий и полуфабрикатов, доводки их до нужных параметров путем резки, сварки и доставляет их клиентам. Для таких предприятий в условиях рыночных отношений обязательной является организация отдела маркетинга. Кроме того, этот отдел выполняет функции снабжения предприятия.

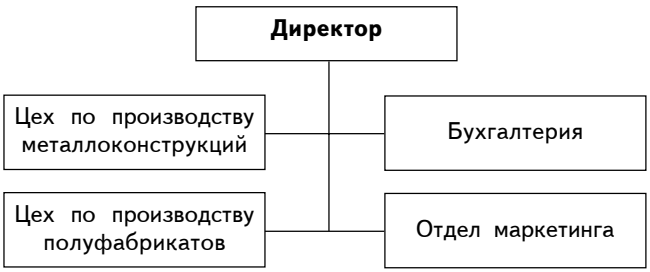


Схема 1, б. **Примерная структура предприятия по производству металлических конструкций**

Особенность предприятия, структура которого показана на *схеме 1, в*, состоит в том, что на нем изготовляют типовые бетонные конструкции — фундаментные блоки, тротуарные плиты и т. п., а также железобетонные конструкции различного назначения по заказам клиентов. Такие предприятия кооперируются с предприятиями по производству металлических изделий.

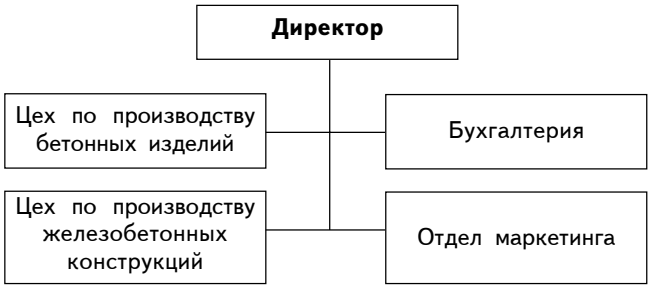


Схема 1, в. **Примерная структура предприятия по производству бетонных изделий и железобетонных конструкций**

Предприятие, структура которого изображена на *схеме 1, г*, имеет традиционную линейную организационную форму управления. Директор предприятия одновременно выполняет функции руководителя предприятия и специалиста по обработке древесины. Часто директор предприятия самостоятельно ведет учет и отчетность.

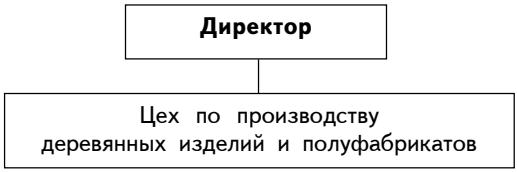


Схема 1, г. **Примерная структура предприятия по производству деревянных изделий и полуфабрикатов**

Особенность предприятия, структура которого показана на *схеме 1, д*, состоит в сезонности работы. В зимний период такое предприятие оказывает услуги клиентам по хранению цемента и отпуску его по мере надобности. Директор предприятия выполняет функции руководителя и, как правило, является специалистом-технологом.

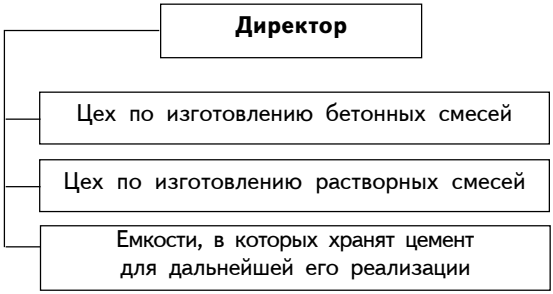


Схема 1, д. **Примерная структура предприятия по производству бетонных и растворных смесей**

Предприятие на *схеме 1, е* имеет линейно-функциональную организационную структуру, так как кроме производства красок и малярных составов занимается их оптовыми поставками и розничной продажей населению. Функции учета и отчетности в процессе реализации продукции выполняет бухгалтерия предприятия.

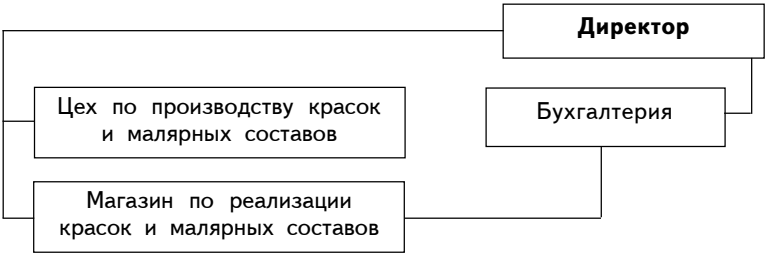


Схема 1, е. **Примерная структура предприятия по производству и реализации красок и малярных составов**

Автотранспортное хозяйство может быть трансформировано в самостоятельное предприятие — юридическое лицо, если оно находится за пределами территории, на которой расположено предприятие. Если же автотранспортное хозяйство расположено на территории базового предприятия, оно может быть трансформировано в дочернее предприятие.

Возможен третий вариант, когда автотранспортное хозяйство входит в состав базового предприятия на правах его цеха.

Примерная структура управления автотранспортным предприятием — юридическим лицом — приведена на *схеме 1, ж.*

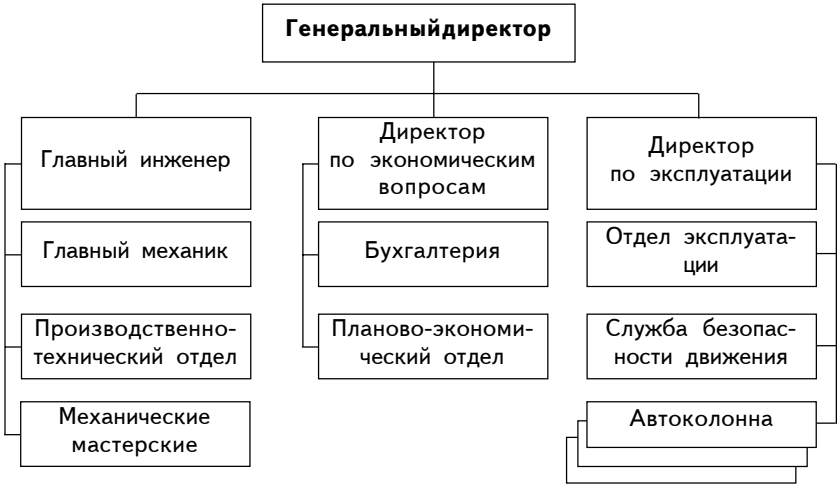


Схема 1, ж. **Примернаяструктураавтотранспортного предприятия(юридическоголица)**

Таким образом, в процессе дезинтеграции ликвидируются или упрощаются громоздкие структуры управления. В результате процесса дезинтеграции сокращается численность работников аппарата управления, повышается заинтересованность работников малых предприятий в достижении более эффективных производственных показателей. Работники малых предприятий более инициативны; заинтересованы в улучшении качества продукции и услуг для обеспечения устойчивых позиций “своего” предприятия на рынке.

6.2 Метод интеграции

Наряду с процессами организационной дезинтеграции предприятий путем выделения из крупных государственных промышленных предприятий средних и малых происходят также процессы интеграции малых и средних предприятий для производства однородных товаров и сопутствующих услуг.

Примерная структура многопрофильного предприятия, производящего однородную продукцию, представлена на *схеме 2*.

Схема 2. **Примернаяструктурамногопрофильногопредприятия, производящегооднороднуюпродукцию**

Из схемы 2 видно, что предприятие выполняет весь цикл создания продукта: от конструирования до реализации и обслуживания клиентов в процессе эксплуатации продукта, произведенного предприятием. Организационная структура управления таким предприятием показана на схеме 3.

Макроэкономические условия формирования экономической стратегии многопрофильных предприятий включают в себя оценку стратегических приоритетов функционирования соответствующей отрасли и инвестиций в ее развитие, налоговое регулирование предпринимательской деятельности, учет спроса на продукцию, товары и услуги, перспективы удержания и расширения объемов деятельности предприятия в рыночных сегментах, учет рисков.

Основные принципы формирования стратегии многопрофильных предприятий:

- диверсификация деятельности;
- учет многофакторности параметров экономической стратегии;
- максимализация эффекта экономической деятельности в интересах каждого хозяйствующего субъекта;
- направленность стратегии на повышение эффективности экономических показателей;
- обеспечение рациональной финансовой независимости;
- минимизация затрат на содержание аппарата управления;
- выбор оптимальных факторов централизации и децентрализации при распределении управленческих функций;
- стремление к балансированию рынков.

Схема 3. **Организационнаяструктурамногопрофильного предприятия,производящегоодноднороднуюпродукцию**

Метод интеграции позволяет организовать производство товаров (предоставление услуг) по принципу “завершенного цикла”. Благодаря этому можно сэкономить до 10 % общественного труда исполнителей, снизить уровень налоговых отчислений (НДС) на промежуточных этапах производства сложной продукции и услуг (например, на этапе проектно-изыскательских работ).

Тема 7

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Весь спектр современных методов управления можно расположить между двумя крайними по сущности принципами:

- реактивного управления;
- целевого управления.

Реактивное управление является ответной реакцией менеджеров на текущие события и явления. Результат управленческого труда задается лишь качественно, т. е. такое управление предполагает недопущение негативных последствий для организации.

Целевое управление характеризуется активным влиянием цели управления на его характеристики.

Методы управления организацией проявляются в организационных взаимоотношениях людей. Различают такие методы управления:

- организационно-стабилизирующего воздействия;
- организационно-технологического воздействия;
- организационно-распорядительного воздействия.

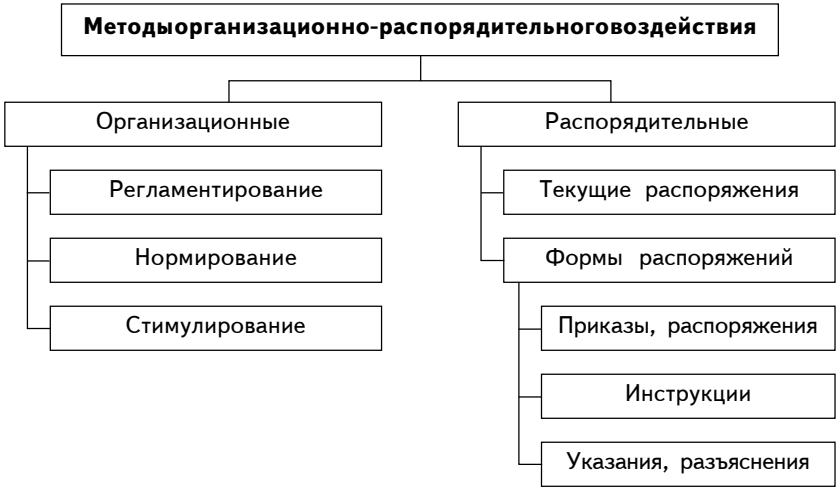
Методы организационно-стабилизирующего воздействия используют для создания организационной основы совместной деятельности людей в организации. Это — распределение функций, обязанностей, полномочий и ответственности, установление порядка служебных взаимоотношений.

Содержательной основой методов организационно-стабилизирующего воздействия являются общие законы управления, организации труда, поведения человека как сложнейшей организационной системы, а также законы инертности человеческих систем, социально-биологические и биохимические законы.

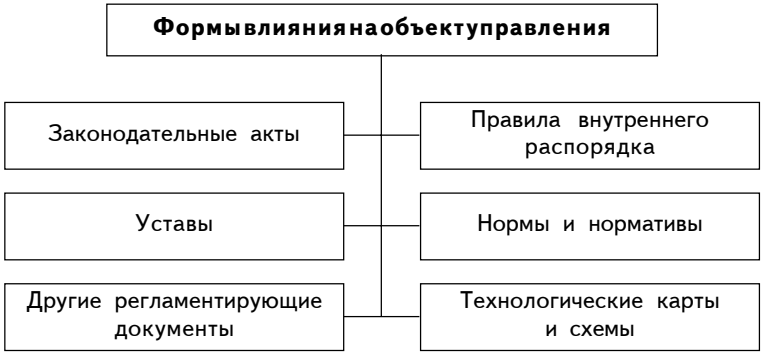
Методы организационно-технологического воздействия применяют для установления рациональной технологии взаимодействия функциональных подразделений и служб в процессе обработки ими управленческой информации. Содержание и последовательность выполнения управленческих работ в органах управления регламентируются на основе планов, программ и алгоритмов.

Методы организационно-распорядительного воздействия широко используются в управлении текущими процессами; они тесно связаны с другими методами управления. Так, выполнение плановых заданий обеспечивается организационно-распорядительным воздействием работников аппарата управления на коллектив сотрудников.

Методы организационно-распорядительного воздействия базируются на применении в процессе управления законодательных актов, выполнении требований уставов и других организационных документов, обусловленных существующей системой управления и принятым распределением функций управления, на утвержденных положениях о структурных подразделениях, а также на использовании разнообразных нормативов.



В процессе текущего управления методы организационно-распорядительного воздействия используют также в качестве организационного стимулирования работников, наделяя их дополнительными правами, предоставляя им большую самостоятельность в работе, повышая в должности. Понижение в должности во многих случаях также является действенным стимулом, который обязывает работника улучшать качество работы. Формы влияния на объект управления приведены на схеме.



Плановые методы. В плане задается деятельность всей системы управления организацией. Планы как основополагающие документы деятельности организации предусматривают целевые установки, миссию и философию организации, периоды деятельности и т. п. В планах рассчитаны необходимые ресурсы, их качество и количество, необходимое в конкретный временной период. Приведем примерную схему долгосрочного планирования.

Организация долгосрочного планирования

Программные методы. Программа — это совокупность согласованной деятельности людей по реализации планов.

Программный метод отличается от планового характером заданий, лежащих в основе программы, их масштабностью и организационным статусом. Задание программы включает приведение проблем, которые могут возникать в процессе управления. Программный метод успешно применяют в управлении техническими объектами в производственно-экономических системах.

Сетевые методы представляют собой графоаналитические методы управления процессами создания любых систем.

Сетевое планирование и управление (СПУ) обычно применяют для планирования комплекса работ в различных областях деятельности. Сутью СПУ является не получение оптимального решения задачи, а построение сетевого графика, который отображает взаимную связь отдельных работ сложного комплекса и порядок их выполнения от начала до конца в виде логической диаграммы. В основе СПУ лежит логическое прогнозирование, которое дает возможность рационально распределить имеющиеся средства по этапам выполнения работ для достижения конечной цели.

Программно-целевой метод (ПЦМ) применяют в тех случаях, когда цель играет ведущую роль и определяет характер всех управленческих действий. Этот метод используют при усложнении системы управления в связи с ростом масштабности и усложнением задач, структуры управления и связей между ее элементами. Метод реализуют через целевые комплексные программы (ЦКП), которые представляют собой намеченный к осуществлению и объединенный общей целью комплекс взаимосвязанных задач и конкретных мероприятий, обусловленных централизованным принятием решений, с указанием конкретных исполнителей, ресурсов, источников их получения и др. В общей форме ПЦМ отражает процесс определения целей и разработку путей наиболее эффективного их достижения.

Алгоритмические методы. Под алгоритмом понимают некоторый свод правил, которые определяют процедуру решения задачи и описывают процесс, протекающий во времени, устанавливают последовательность действий персонала для решения управленческой ситуации. Характерным примером являются алгоритмы принятия решений.

Метод реактивного реагирования основан на однозначности отношения множества ситуаций и вариантов поведения: каждая ситуация вызывает только одну определенную реакцию. Метод применя-

ют в простых ситуациях, для которых характерны четкие и известные причинно-следственные отношения.

Социально-психологические методы управления применяют для управления социально-психологическими процессами на предприятиях и в организациях. Эти методы учитывают психические особенности людей, которые проявляются в коллективах и социальных группах.

Социологические методы управления. Наиболее характерны в управлении следующие методы: повышение социально-производственной активности, социально-исторической приемлемости, управление ролевым поведением, совершенствования коммуникаций, социального регулирования, пропаганды и агитации, личного примера, организующих условий и др. Кроме того, все больше внимания уделяют психологическим методам управления: внушению, убеждению и др.

В последние годы в науке управления складывается междисциплинарное направление, изучающее методы самоорганизации, самоменеджмента.

Методы управленческого труда характеризуются в основном двумя аспектами труда: технико-организационным и социально-экономическим.

Технико-организационный аспект труда проявляется в количественной и качественной определенности трудовых отношений, которые обусловлены технологией и организацией производства, предметом труда, квалификацией работников и другими факторами.

Социально-экономический аспект труда выражается в организационных связях и отношениях между трудом работника и деятельностью организации в целом.

В настоящее время в менеджменте персонал управления наиболее часто использует методы творческого труда, методы творческого и физического труда с исполнительскими функциями, методы решения функциональных задач.

Большинство специалистов в области управления считают, что основными функциями управления являются:

- принятие решения после анализа проблемы;
- планирование реализации решения;
- организация внедрения принятого решения;
- организация системы контроля в процессе внедрения;
- координация как результат контроля в случае отклонения от принятой модели.

Координирующую функцию некоторые авторы называют интегрирующей, ибо она объединяет, согласует и синхронизирует процесс выполнения принятого решения.

В настоящее время наиболее разработаны научные методы теории решений, включающие 25 известных теорий. Основные из них представлены двумя научными направлениями — исследованием операций и системным анализом. Выбор методов решения задач зависит от их характера, подходов к принятию и реализации решений.

Системный анализ как теория решений имеет большое количество системных концепций и теорий.

Процессный анализ предназначен для решения и анализа управленческих задач, связанных с условиями запредельного риска и максимальной неопределенности. Теоретические основы процессного анализа и общей теории процессов представлены в виде схемы.

Тема 8

МЕТОДЫ ПОИСКА НОВЫХ ИДЕЙ И РЕШЕНИЙ

Для предприятия, стремящегося занять достойное место на рынке, важнейшее значение имеет инновационный подход к решению всех проблем. Инновационный подход призван обеспечить эффективный поиск оригинальных идей для решения конкретных управленческих, организационных, экономических и других задач.

Существует большое количество методов поиска новых идей и решений, которые обеспечивают эффективную творческую деятельность. Эти методы служат надежным и эффективным инструментом инновационного менеджмента. Знать эти методы или, по крайней мере, иметь о них представление обязан каждый менеджер. Здесь приводится лишь краткое описание основных методов управления, рассматриваются некоторые особенности и области их применения.

8.1 Мозговой штурм и его разновидности

8.1.1. Классический мозговой штурм

Мозговой штурм (мозговая атака) — это метод работы группы, согласно которому первоочередной целью является нахождение новых альтернативных вариантов решений в проблемной ситуации.

Все проблемы можно подразделить на три основных характерных типа:

- *аналитические* или *причинные* (почему клиенты слабо заинтересованы в приобретении продукта вашего предприятия);
- *синтетические* (как обеспечить эффективную и достаточную реализацию вашего продукта при условии слабой заинтересованности в нем);
- *проблемы выбора* (какой выбрать наиболее быстрый способ эффективной реализации вашего продукта).

Мозговой штурм особенно эффективен при решении синтетических проблем. Модель классического мозгового штурма представлена на схеме.

Модель классического мозгового штурма

Стадии мозгового штурма:

- представление проблемы для рассмотрения;
- выдвижение как можно большего количества идей для решения проблемы;
- лицо, представляющее проблему для рассмотрения, выбирает несколько идей для дальнейшей проработки;
- на основе отобранных идей разрабатывают альтернативные варианты решения.

Процесс мозгового штурма обычно длится 2—3 ч, из них большая часть времени приходится на последнюю стадию — выработку действенных управленческих решений.

Организация мозгового штурма. В организации мозгового штурма участвуют следующие лица:

руководитель — излагает проблемы и несет ответственность за выполнение решений;

организатор — направляет работу;

идеологи — все остальные участники.

"Руководитель" должен владеть принципами хозяина-организатора общей работы:

- знать, к чему стремиться, уметь сформулировать цель;
- направлять и вдохновлять участников на поиск возможно более новых и оригинальных идей решения проблемы;
- уметь переводить критические замечания в форму вопросов "КАК?" (например, фразу "Ведь это чересчур дорого" превращает в форму идеи — "Как мы можем получить это более низкой ценой?").

Для достижения успеха важно, чтобы "организатор" владел рабочим процессом хотя бы на начальной стадии. Его задача — заставить участников действовать согласно правилам и принципам творческой работы. Он же составляет график работы.

Хорошо, если в группе "идеологов" есть и специалисты, и "профаны". Последние, не зная проблемы, являются в то же время генераторами идей, поскольку мыслят нестандартно и служат катализатором идей для специалистов.

На эффективность получения новых идей влияют препятствующие и содействующие факторы.

Препятствующиефакторы:

- критические замечания;
- официальность и формальность;

- разъяснения и обоснования;
- пассивность “руководителя”.

Содействующиефакторы:

- непосредственная и открытая атмосфера;
- активное воображение и желание решить проблему;
- обработка и объединение высказанных идей;
- колебания в принятии конкретного решения;
- активность “руководителя”.

В упрощенном виде совещание по принципу мозгового штурма можно провести, воспользовавшись советами психолога М. Мелия.

Коллективное обсуждение поможет найти выход из самой сложной ситуации. Для этого необходимо выполнить следующие условия:

- определите и сформулируйте задачу, которую необходимо решить, наиболее сложную или наиболее важную;
- в обсуждении должны участвовать не более 7—12 чел.;
- участников разместить по принципу “круглого стола” — не должно быть “галерки” и “президиума”.

Руководителю желательно не управлять этим совещанием, ему лучше занять “рядовую” позицию.

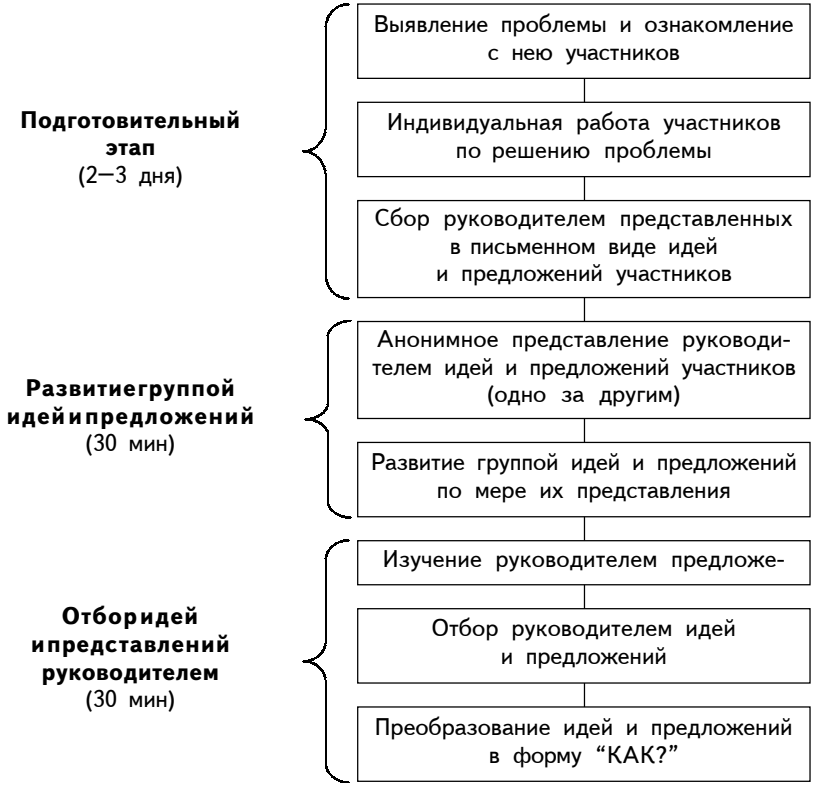
Правила поведения:

- жестко определите время обсуждения. Ограничение времени порождает стресс, который стимулирует умственную деятельность. Оптимальное время — около 30 мин;
- никто не должен критиковать идеи!
- запрещается начинать фразы со слов “Нет, это невозможно”. Помните, что в первые минуты всегда будут звучать банальные, стереотипные, пустые идеи. Запрет на критические высказывания облегчает выдвижение любых идей. 95 % людей не в состоянии творчески работать в условиях “нормальной угрозы”. Если одного одернули, то другие участники будут помнить о том, как бы не показать себя глупее всех;
- отбирайте лучшие идеи, а не отбрасывайте худшие;
- не устанавливайте авторства идей! Лучшие идеи — это плод коллективного творчества;
- когда, казалось бы, найден выход из сложной ситуации, разделитесь на две группы — “доброжелателей” и “противников”. Постарайтесь найти слабые места в своем решении, проверьте его на “прочность”;
- обязательно сформулируйте ваше решение и запишите его.

8.1.2. Анонимный мозговой штурм

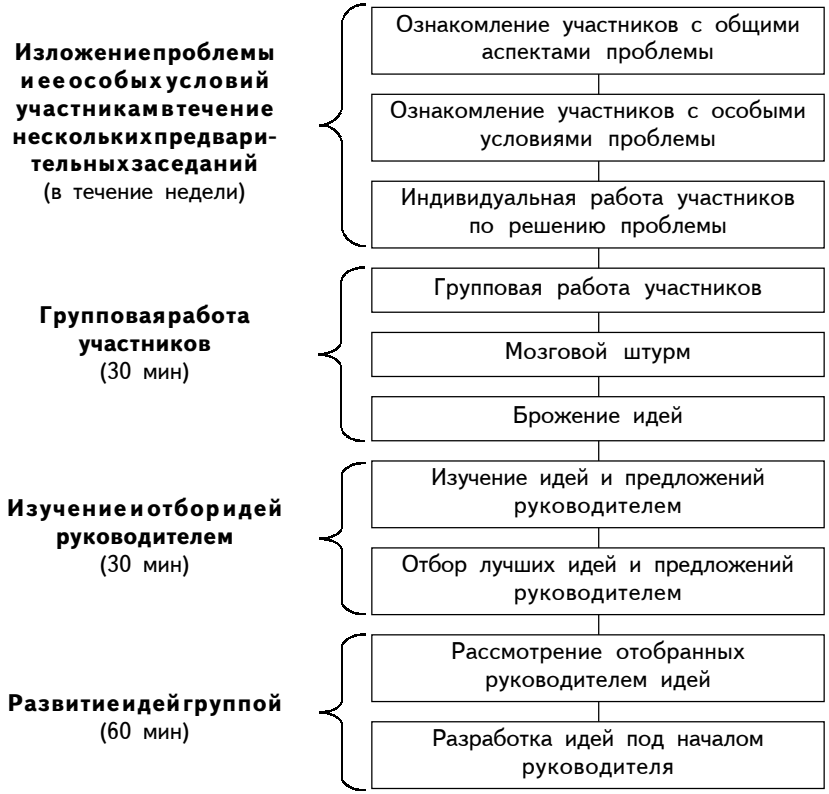
Анонимный мозговой штурм предполагает сбор предложений и идей до совещания, посвященного решению проблемы. В этом случае участников просят сформулировать и записать все идеи, относящиеся к проблеме, на листках бумаги, а затем передать их руководителю совещания. Руководитель представляет одну идею за другой (не называя при этом ее автора), а группа пытается развить ее до совершенства.

В отличие от классического мозгового штурма при анонимном мозговом штурме в начальной фазе отсутствует стимулирующий элемент — взаимный обмен мнениями. Модель организации анонимного мозгового штурма приведена на схеме.



Модель организации анонимного мозгового штурма

Дидактический мозговой штурм (“техника Литта”). При дидактическом мозговом штурме в начале совещания о точной постановке проблемы известно только ведущему. Он постепенно знакомит участников с проблемой: сначала излагает ее общие аспекты, а затем рассматривает ее особые условия. Такое рассмотрение проблемы может длиться в ходе нескольких заседаний. Только к концу серии заседаний на основе многочисленной информации участники будут иметь полное представление о проблеме (см. схему). Таким образом, благодаря применению этого метода участники рассматривают проблему более основательно, воздерживаясь от принятия поспешных решений без учета всех ее аспектов.



Модель организации дидактического мозгового штурма

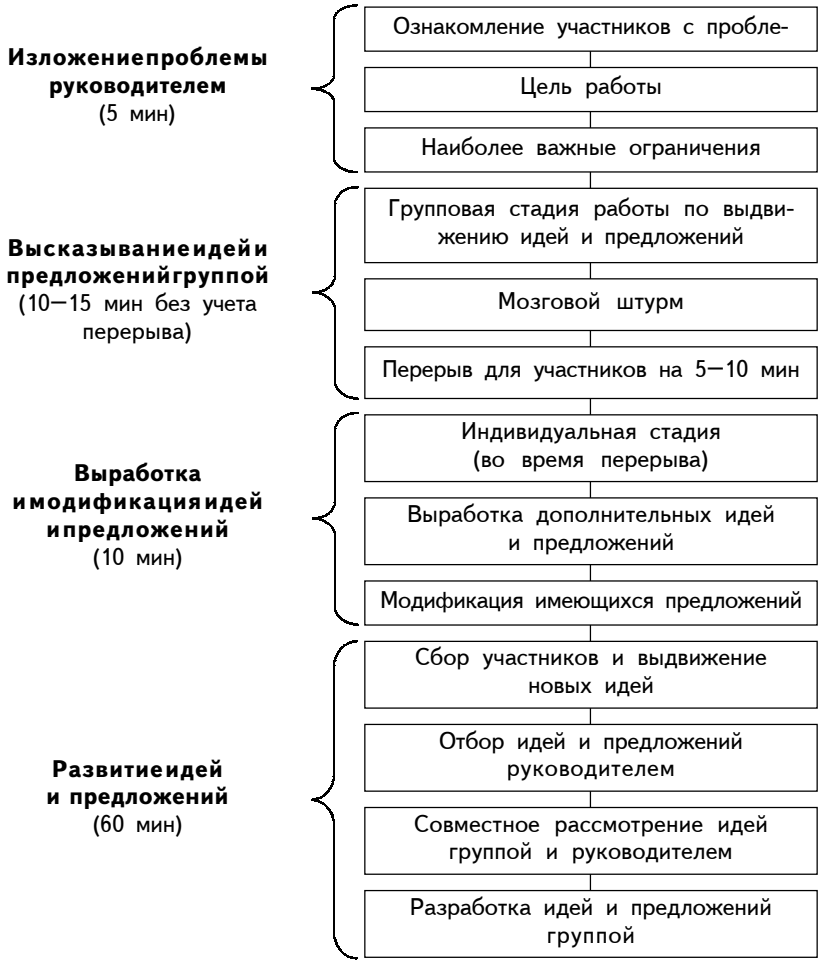
8.1.3. Деструктивно-конструктивный мозговой штурм

Согласно этому методу на начальной стадии в процессе мозгового штурма высвечиваются все явные и неявные недостатки нынешнего решения проблемы. На второй стадии (по правилам классического мозгового штурма) ведется поиск новых и лучших идей относительно устранения выявленных недостатков.

Метод "а также" представляет собой вариант мозгового штурма, в котором любая высказанная идея основательно обсуждается группой, прежде чем выдвигаются какие-либо новые идеи. Дискуссии должны выявлять прежде всего положительные аспекты идей (см. схему).

Модель организации мозгового штурма методом "а также"

Техника созидательного сотрудничества характеризуется сменой групповой и индивидуальной работы. После относительно краткого (10—15 мин) группового мозгового штурма участники расходятся, чтобы индивидуально подумать над проблемой еще некоторое время (5—10 мин), записать дополнительные идеи, модифицировать или расширить уже имеющиеся (см. схему).



Организация созидательного сотрудничества

8.2 Конференция идей

Метод конференции идей, как и предыдущие, можно считать модификацией классического мозгового штурма. Он отличается темпом проведения совещания по выдвижению идей и допущением доброжелательной критики в форме реплик и комментариев. В данном случае критические замечания могут повысить ценность выдвинутых идей. Все предложенные идеи фиксируют в протоколе без указания их авторства.

8.2.1. Конференция идей Гильде

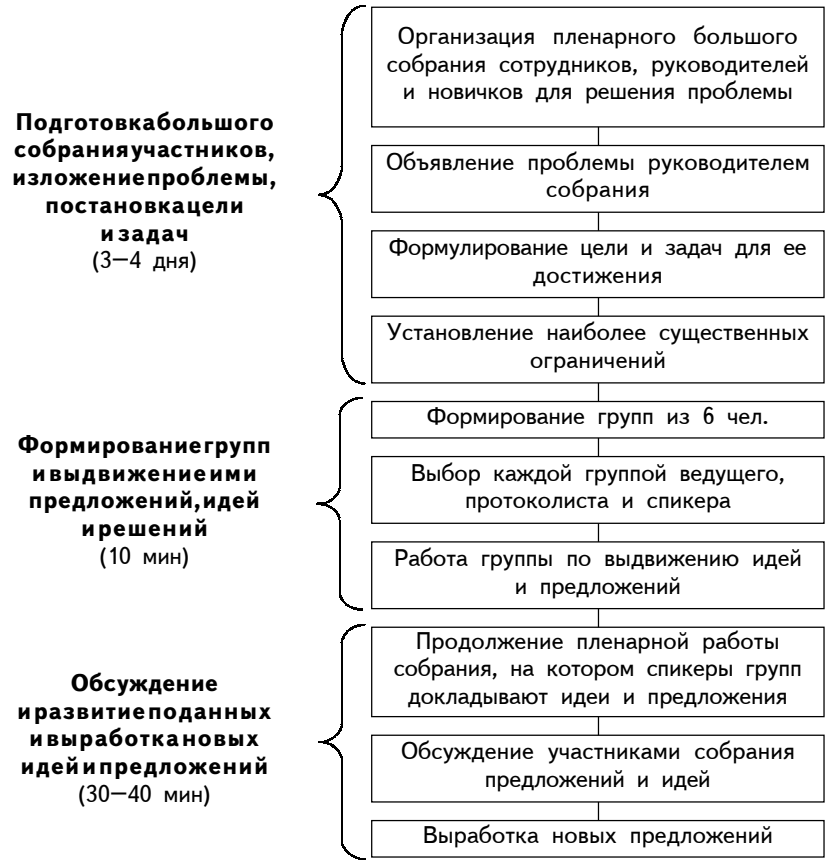
К конференции идей Гильде привлекают руководителей и рядовых сотрудников, постоянно имеющих дело с этой проблемой, а также новичков, поскольку они свободны от стереотипов традиционных решений и часто выдвигают свежие идеи. Не следует приглашать на конференцию лиц, скептически настроенных относительно возможности решения данной проблемы, а также специалистов, которым якобы все известно заранее.

На конференции идей ее руководитель ведет себя как равный среди равных. К дополнительной его функции относится обязанность следить за ходом конференции, поддерживать непринужденную обстановку, помогать выдвижению идей (см. схему).

"Дискуссия-66" (Сессия "жужжащих голосов"; "Филлипс-66"). Крупное собрание подразделяют на группы по 6 чел., которые независимо друг от друга вырабатывают решения относительно поставленной проблемы или позиции по определенному вопросу. Каждая группа назначает собственного ведущего, протоколиста и спикера. Групповое обсуждение длится приблизительно 6 мин. Затем все группы вновь собираются на пленарное заседание, на котором спикеры групп докладывают о выдвинутых идеях, предложениях и решениях. На этом заседании вырабатывают новое решение относительно рассматриваемой проблемы (см. схему).

Преимущество данного метода заключается прежде всего в том, что путем деления большого количества участников на мелкие группы достигается эффект максимального участия: каждый член группы активно участвует в решении проблемы.

Модель организации конференции идей Гильде



Модель организации конференции идей методом "Дискуссия-66"

8.2.2. Метод 635

Согласно методу 635 группа из шести участников первоначально анализирует и четко формулирует заданную проблему. Каждый участник группы в течение 5 мин заносит в формуляр три предложения по решению проблемы, после чего передает свой формуляр соседу. Последний принимает к сведению предложения своего предшественника, затем под ними записывает три собственных предложения. Эти предложения могут участвовать в дальнейшей (ассоциативной) разработке записанных решений, но могут быть выдвинуты и совер-

шенно новые предложения. Таким образом в течение 30 мин каждый участник успевает заполнить шесть формуляров. Процесс завершается, когда каждый участник обработает каждый формуляр.

Количество участников может изменяться от 4 до 8. Время, предоставляемое на одну ротационную фазу, также должно регулироваться гибко (т. е. необходимо предусмотреть продолжительные промежутки времени в более поздних ротационных фазах).

С помощью метода 635 за 30 мин можно получить до 108 (6 х 3 х х 6) предложений (см. схему).

Модель организации конференции идей с помощью метода 635

8.3 Синектика

Одним из наиболее эффективных методов стимулирования творческой деятельности является синектика. В ее основу положен принцип классического мозгового штурма, но этот штурм осуществляет профессиональная или полупрофессиональная группа, которая от одного штурма к другому накапливает опыт решения задач. При синектическом штурме допустимы элементы критики, но главное — предусмотрено обязательное использование четырех специальных приемов, основанных на аналогии: прямой (как решаются задачи, похожие на данную?); личной (попробуйте войти в образ данного в задаче объекта и попытайтесь рассуждать с этой точки зрения); символической (сформулируйте в двух словах образное определение сути задачи); фантастической (как эту задачу решили бы сказочные персонажи?).

Автор метода синектики У. Гордон создал в 1960 г. фирму “Синектикс” (США). Эта фирма сотрудничает с крупнейшими промышленными фирмами, корпорациями и высшими учебными заведениями, обучая синектической атаке инженеров и студентов.

8.3.1. Классическая синектика

Метод классической синектики применяется в небольшой группе (5—7 участников). Другие условия применения (например, правила ведения дискуссии, профессиональный и социальный состав группы) соответствуют условиям, существующим при организации классического мозгового штурма (см. схему).

Синектический процесс включает в себя три фазы.

1. *Объявляется проблема.* Выясняются содержание проблемы, эффективные взаимосвязи, возможно, новое формирование проблемы.

2. *Производится отчуждение содержания проблемы.* С помощью определенной техники отчуждения (прямые, личные и символические аналогии) группа удаляется от проблемы, т. е. сознательно абстрагируется от обстоятельств дела.

3. *Формируются подходы к решению проблемы.* Понятия, проявляющиеся в конце процесса отчуждения, сопоставляются с постановкой проблемы; из этого вырабатываются идеи для решения проблемы.

Модельорганизациимозговогоштурмаметодомклассической синектики

Во время синектических заседаний ведущий должен полностью контролировать ход процесса, постоянно вмешиваясь в дискуссию. Этой функцией можно овладеть лишь благодаря определенной профессиональной подготовке. Другие участники синектического заседания также могут эффективно работать лишь после нескольких тренировочных заседаний.

8.3.2. Синектическая конференция

Синектическая конференция содержит много существенных элементов классической синектики. Правда, конференция здесь не имеет строгого, многоступенчатого характера. Для синектической конференции характерно, когда в ходе обсуждения решение находят с помощью аналогий. В ходе синектической конференции произвольно формируются аналоги, из которых затем вырабатываются идеи для решения какой-либо проблемы. В этом методе четко выраженная фаза отчуждения отсутствует.

Участники синектической конференции должны в совершенстве владеть классической синектикой.

8.3.3. Визуальная синектика

При визуальной синектике отчуждение и стимулирование достигают с помощью рассматриваемых изображений. Группе участников, рассматривающих определенную проблему, демонстрируют, например, какие-нибудь диапозитивы. Первое изображение участники описывают совместно, после чего анализируют ситуацию (отчуждение). Из элементов или отношений рассмотренного изображения выводят идеи для решения проблемы. Если поток идей иссякает, то переходят к следующему диапозитиву.

В методе визуальной синектики можно использовать крупные изображения на календарях, рекламных проспектах (выставленных на стендах).

8.4 Пул мозговой записи

Согласно методу пула мозговой записи на заседании 4—8 участников записывают предложения по решению выявленной проблемы в специальные формуляры, куда можно внести около десяти предложений (см. схему).

Модель организации мозгового штурма методом “пула” — мозговой записи

В начале заседания на середину стола (“пула” — бассейна) кладут формуляр, уже содержащий несколько предложений по решению проблемы, которые были сформулированы заранее постановщиком проблемы в виде проекта. Каждый участник записывает в один из формуляров, лежащих перед ним, свои идеи по проблеме, причем количество идей не ограничено.

Если кто-то из участников замечает, что поток его идей относительно данной проблемы иссякает, он заменяет свой формуляр другим, лежащим в центре стола. Теперь он может вдохновиться новыми для него идеями, может их расширить или дополнить. Точно так же любой другой участник в любое время может заменить свой уже обработанный формуляр на формуляр из “пула”.

Необходимо держать наготове чистые формуляры на случай, если все ранее выданные формуляры будут полностью заполнены. Как свидетельствует опыт, в ходе заседания в “пуле” собирается все больше заполненных формуляров, в результате чего появляется возможность обмена мнениями и стимулирования каждого участника через все более короткие промежутки времени.

Для того чтобы каждый участник мог распознать, обработан ли им формуляр, находящийся в данный момент на столе, все формуляры должны различаться окраской или крупными цифровыми надписями.

8.5 Идея Дельфи

Метод идеи Дельфи используется в рамках метода прогнозирования для нахождения идей. При этом процесс реализации метода идеи Дельфи осуществляется следующим образом (см. схему).

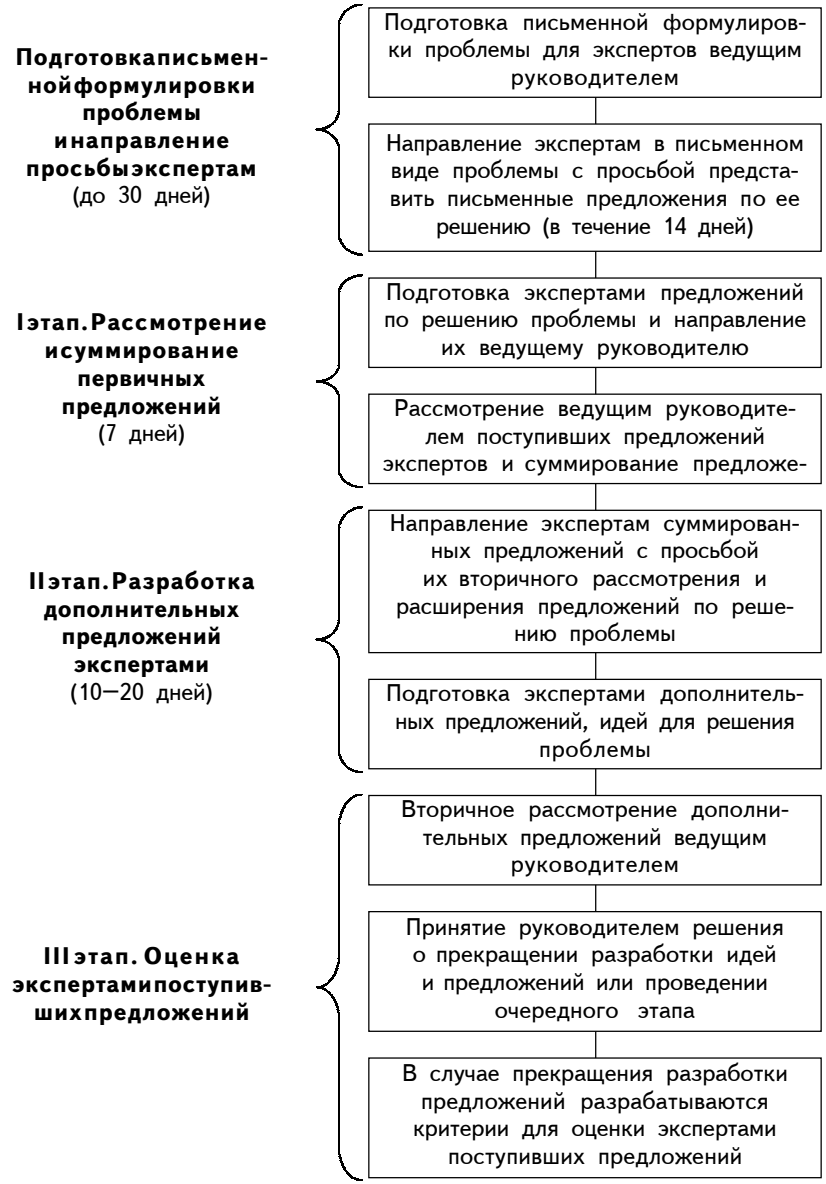
1. От 5 до 20 экспертов просят представить им письменные предложения по решению какой-либо заранее определенной проблемы, причем независимо друг от друга. В зависимости от типа и трудности проблемы по количеству желаемых предложений может быть выработана определенная директива.

2. Для выработки и отправки предложений устанавливается временное ограничение — приблизительно 14 дней.

3. После получения всех ответов содержащиеся в них предложения суммируют, а повторяющиеся — отсеивают (I этап).

4. На II этапе этот список рассылают всем участникам опроса с просьбой просмотреть еще раз имеющиеся предложения, разработать новые идеи или сделать дополнения к уже существующим предложениям по решению проблемы. Этот этап работы также ограничен по времени, а в случае необходимости возможно его повторение.

5. На III этапе может быть задан простой оценочный ключ, с помощью которого опрошенные эксперты должны оценить поступив-



Модель организации прогнозирования методом идеи Дельфи

шие предложения по различным критериям (например, по ожидаемому обороту, смете расходов). Этот оценочный этап представляется целесообразным и ценным с практической точки зрения, поскольку постановщики проблемы получают предварительную выборку предложений по решению проблемы, которые можно в последующем представить на обсуждение.

8.6 Опрос с помощью карточек

При опросе с помощью карточек участники встречаются в спокойной обстановке, где им ничто не должно мешать. Здесь участникам сообщают о проблеме, суть которой записывают на доске или на карточке. При этом появляется возможность путем встречных вопросов и выступлений в дискуссии еще больше прояснить проблему.

Затем в течение ограниченного времени (10—45 мин) участники записывают идеи или критические замечания на одну карточку. Записи остаются анонимными, опасность критики в чей-либо адрес отсутствует (см. схему).

Карточки после опроса могут быть сгруппированы сначала в отдельные группы, по систематическому принципу или по предметному содержанию.

8.7 Идейная инженерия

Идейная инженерия — это метод, который учитывает и обрабатывает в письменной форме идеи сотрудников какого-либо предприятия. Процесс применения метода подразделяется на пять этапов.

1. *Определение целеустановки.* Руководитель предприятия или, например, начальник какого-либо функционального отдела выдвигает цель.

2. *Выбор участников.* Отбор производится по тем же критериям, что и при классической мозговой атаке, т. е. приглашаются сотрудники, которые “могут что-то сказать” по рассматриваемой проблеме, а также те, кто еще не был ознакомлен с обсуждаемым вопросом.

3. *Анализ трудностей и причин возникновения проблемы.* Собирается рабочая команда, чтобы проанализировать трудности и при-

Модель организации опроса с помощью карточек

чины возникновения проблемы. При этом аргументы и гипотезы записывают на карточки.

4. *Сбор предложений по решению проблемы.* Все существенные данные, собранные на предыдущем этапе, формируются в виде

вопросов и предлагаются команде для решения. Предложения по решению проблемы опять-таки фиксируются на карточках.

5. *Составление программы мероприятий.* Предложения по решению проблемы проверяют и оценивают специалисты. Результаты сводятся в согласованную программу действий.

Запись предложений и идей (на этапах 3 и 4) осуществляется таким образом, чтобы в ходе коротких дискуссий в составе 4—6 чел. попеременно проходили фазы дискуссии и записи (например, фаза записи — 10 мин, дискуссии — 10 мин; фаза записи — 5 мин, дискуссии — 5 мин; фаза записи — 5 мин и т. д.).

8.8 Метод коллективного блокнота

Метод коллективного блокнота подобен методу идейной инженерии. Всем опрашиваемым по проблеме выдаются так называемые блокноты для идей, содержащие точное описание проблемы. От каждого требуется ежедневно заносить в свой блокнот все идеи, возникшие у него относительно данной проблемы.

Приблизительно через месяц все блокноты с идеями сдают координатору, который упорядочивает материал, резюмирует его и извлекает принципиальные решения. Результаты этой обработки могут изучать и обсуждать все участники.

Преимущество данного метода заключается в том, что здесь, как и в случае метода идеи Дельфи, участники не нуждаются в координации по времени и месту проведения группового заседания.

8.9 Триггерная техника

При использовании метода триггерной техники на I этапе каждый член группы в течение нескольких минут кратко в виде тезисов записывает свое решение по рассматриваемой проблеме. Затем участники по очереди излагают свои идеи. При этом одинаковые идеи не должны предлагаться дважды. Если в ходе докладов у участников возникают новые идеи, то их они также записывают. II этап с объявлением новых идей начинается после того, как были названы все предложения I этапа. Опытные группы способны на таких заседаниях проводить обсуждение в несколько этапов для выявления новых идей.

8.9.1. Метод фокальных объектов

Метод фокальных объектов, как и ряд других, предполагает активизацию в первую очередь ассоциативного мышления человека.

Сущность метода фокальных объектов состоит в перенесении признаков случайно выбранных объектов на совершенствуемый объект, который находится как бы в фокусе переноса, а потому называется фокальным.

В результате могут появиться неожиданные варианты решения. Метод фокальных объектов дает хорошие результаты при поиске новых модификаций известных устройств и способов.

8.9.2. Метод гирлянд случайностей и ассоциаций

Метод гирлянд случайностей и ассоциаций является развитием метода фокальных объектов. Этот метод, разработанный в нашей стране, помогает найти большое количество подсказок для развития и выявления идей новых, совершенно необычных товаров широкого потребления, расширения их ассортимента, предложить принципиально новые подходы к конструированию машин и оборудования с помощью ассоциаций.

Метод реализуется следующим образом.

Определяются синонимы объекта. Их последовательность (в произвольном порядке) образует первую гирлянду. Вторая гирлянда образуется из взятых наугад слов. К каждому слову составляется перечень его признаков. Генерирование идеи происходит путем поочередного присоединения к техническому объекту и его синонимам признаков случайно выбранных объектов. Если при этом случайно возникает приемлемая идея (например, новой конструкции), то дальше можно не продолжать. В противном случае гирлянды ассоциаций генерируют из признаков случайных объектов. Затем к элементам гирлянды синонимов технического объекта присоединяют элементы гирлянд ассоциаций, что дает новый толчок генерации идей. После этого решают вопрос о необходимости продолжения генерирования гирлянд ассоциаций, оценивают и выбирают рациональные варианты идей. Завершается реализация метода отбором оптимального решения.

8.10 Анализ раздражающего слова

При использовании метода анализа раздражающего слова для нахождения решения группа выбирает по принципу случайности (например, открывая энциклопедии на любой произвольно выбранной странице; путем образования ассоциативных цепей) приблизительно 10—12 (преимущественно предметных) понятий, которые служат в качестве раздражающих слов для творческой конфронтации. Анализ раздражающих слов может быть приравнен к синектическому процессу без отчуждения.

8.11 Метод “ТИЛМАГ”

Метод “ТИЛМАГ” (трансформация идеальных элементов решения с помощью матриц образования по ассоциации и общности) заменяет процесс отчуждения классической синектики “рациональным” методом, призванным выделять для постановки проблемы плодотворные структуры в качестве раздражающих слов.

Метод “ТИЛМАГ” применяют по возможности в одной группе по следующим этапам:

1. Анализ и определение проблемы.
2. Определение “идеальных” элементов потенциальных решений.
3. Уплотнение “идеальных” элементов до четких понятий.
4. Образование ассоциаций из попарного соединения “идеальных элементов”.
5. Вывод решений из ассоциаций.
6. Попарная конфронтация ассоциаций и определение общих элементов понятий из каждой игры.
7. Вывод решений из обнаруженных общностей.

Этапы нахождения решений (5-й и 7-й) проходят по правилам мозговой атаки.

8.12 Метод контрольных вопросов

Метод контрольных вопросов применяют для психической активизации творческого процесса. Цель этого метода — с помощью наводящих вопросов подвести к решению задачи. Метод могут применять

как в индивидуальной работе, когда исследователь сам себе задает вопросы и ищет на них ответы, так и при коллективном обсуждении проблемы в процессе мозговой атаки. В практике изобретательства применяют вопросники, составленные А. Осборном, Э. Раудзенпом, Т. Эйлоартом, Д. Пирсоном, Г. Бушем и др. За рубежом широко распространен вопросник А. Осборна, включающий 9 групп вопросов:

1. Какое новое применение объекту можно предложить?
2. На какой другой объект похож данный объект и что можно скопировать?
3. Какие модификации можно получить путем вращения, изгиба, скручивания, поворота, изменения функций, цвета, формы, очертаний?
4. Что в техническом объекте можно увеличить (размеры, прочность, количество элементов и т. д.)?
5. Что в техническом объекте можно уменьшить (уплотнить, сжать, ускорить, сузить, раздробить)?
6. Что в техническом объекте можно заменить (элемент, материал, привод и т. д.)?
7. Что в техническом объекте можно преобразовать (схему, компоновку, порядок работы и т. д.)?
8. Что в объекте можно сделать наоборот?
9. Какие возможны новые комбинации элементов объекта?

Отметим, что в этих вопросах содержатся рекомендации относительно апробирования того или иного эвристического приема (инверсия, аналогия, дробление, перенос, динамизации и т. д.) для решения поставленной задачи.

Вопросник по Т. Эйлоарту отличается тем, что в нем вопросы образуют определенный алгоритм действий для решения технической задачи. Такой метод приближается к направленному поиску по определенной программе.

8.13 Метод морфологического анализа

Метод морфологического анализа, предложенный Ф. Цвикки, позволяет решать крупномасштабные проблемы. Он основан на комбинаторике — систематическом исследовании всех теоретических возможностей вариантов, вытекающих из закономерностей строения (морфологии) анализируемого объекта. Синтез охватывает как известные, так и новые необычные варианты, которые при простом пе-

реборе могли быть упущены. Путем комбинирования вариантов получают большое количество разных решений, которые представляют практический интерес. Идея метода заключается в том, чтобы “уйти в предметную область, далекую от того, что лежит на виду”.

Реализация метода предусматривает пять этапов.

1. Описание, определение и, в случае необходимости, целесообразное обобщение проблемы.

2. Определение всех факторов, которые (по возможности, независимо друг от друга) влияют на решение заданной проблемы или на изменение ее параметров.

3. Раскрытие возможных вариантов по каждому параметру путем составления матрицы. В первом столбце матрицы располагаются параметры, все мыслимые варианты по каждому параметру — в соответствующих строках.

4. Анализ содержащихся решений (одно решение состоит из одного варианта всех параметров).

5. Выбор относительно лучшего решения на основании индивидуальных оценочных критериев.

Метод морфологического анализа очень часто дает значительное, практически необозримое количество возможных решений, из которых, как правило, крайне трудно выбрать наилучшее.

Метод морфологического анализа достаточно эффективен при решении конструкторских задач общего плана: при проектировании объектов и поиске компоновочных или схемных решений. Морфологический метод может иногда применяться для выявления простых решений, которые до сих пор не были найдены, при прогнозировании развития систем и т. д. В частности, морфологический анализ очень полезен при определении возможности патентования основных параметров с целью “блокирования” возможных будущих изобретений и перекрытия конкурентам пути к имитации инновации.

Однако этот метод имеет ряд недостатков: он трудоемок из-за необходимости перебора вариантов; нет надежного метода оценивания эффективности применения того или иного варианта.

Тема 9

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ

С целью совершенствования методов управления на предприятии следует сначала проанализировать затраты рабочего времени руководителя предприятия и руководителей функциональных подразделений.

Для выявления причин дефицита времени необходимо периодически проводить **инвентаризацию** времени за несколько рабочих дней. Обеспокоенность менеджера состоянием своих дел можно определить по таким признакам:

- отсутствует четкое расписание работы на текущий день, т. е. менеджер не знает очередности своих дел;
- секретарь или помощник не знает распорядка дня своего руководителя, не знает, где он будет находиться в определенный момент рабочего дня;
- из-за чрезмерной занятости менеджер несвоевременно отвечает на деловые письма;
- из-за нехватки времени в течение рабочего дня менеджер вынужден работать с деловыми бумагами вечерами дома;
- частые телефонные звонки и приход посетителей не дают возможности сосредоточиться на основной работе;
- менеджер постоянно выполняет работу за своих подчиненных, поскольку ему кажется, что он ее сделает лучше;
- большой поток рутинных дел не дает менеджеру возможности заниматься основной работой.

9.1 Основные причины дефицита времени

Неправильная организация менеджером своей деятельности создает дефицит рабочего времени, что существенно влияет на эффективность работы всего предприятия.

Специалисты выделяют следующие наиболее характерные причины дефицита времени:

- *постоянная спешка* в выполнении работы не дает возможности менеджеру полностью сосредоточиться на той проблеме, которую он решает в данный момент. В результате у него нет времени даже на рассмотрение альтернативных способов решения проблемы;
- *нагромождение работ*. Менеджер вынужден заниматься большими и мелкими делами, не выделяя главные из них, в том числе ключевые и перспективные;
- *постоянная доработка дел во внерабочее время.* В результате время, предназначенное для отдыха, затрачивается на доработку невыполненного. Несоблюдение нормального режима труда и отдыха существенно снижает трудоспособность менеджера в следующий рабочий день и создает проблемы со здоровьем;
- *переутомление* как следствие работы в условиях постоянной спешки приводит к неэффективному использованию рабочего времени;
- *суетливость* как результат плохой организации рабочего времени; часто зависит от импульсивности руководителя и особенностей его психики;
- *беспланoвость работы* как результат деятельности не только самого менеджера, но и стиля работы всей организации;
- *слабая мотивация труда* приводит к низкой производительности, порождающей хронический недостаток времени.

9.2 Анализ использования рабочего времени

Коэффициент экстенсивного использования рабочего времени ($K_э$) рассчитывают по формуле

$$K_э = (Ф - P)/Ф = 1 - P/Ф, \quad (1)$$

где Ф — фонд рабочего времени, мин; P — регламентированные и нерегламентированные перерывы в работе, мин.

Общий показатель использования рабочего времени может быть дополнен показателями, характеризующими другие затраты рабочего времени.

Коэффициент потерь рабочего времени, которые зависят от работников:

$$K_п = П_з/Ф, \quad (2)$$

где $П_з$ — потери рабочего времени, зависящие от работника, мин.

Коэффициент потерь рабочего времени, которые обусловлены организационно-техническими причинами и не зависят от работника:

$$К_п = П_о/Ф, \quad (3)$$

где $П_о$ — потери по организационно-техническим причинам, не зависящие от работников, мин.

Коэффициент затрат рабочего времени на отдых и личные потребности работников:

$$К_{ол} = ОЛ/Ф, \quad (4)$$

где ОЛ — затраты времени работника на личные потребности (обеденный перерыв, производственная гимнастика, гигиена и т. п.), мин.

Аналогично можно проанализировать затраты времени менеджера на выполнение свойственных ему функций ($К_{св}$), несвойственных ему функций ($К_{нсв}$), на выполнение творческих работ ($К_т$), организационно-административной работы ($К_{оа}$) и т. п.

9.3 Основные пути совершенствования системы управления

Существует несколько основных путей совершенствования системы управления: технократический, рыночный и стратегический.

Технократический путь ориентирован на создание “идеальной” модели механизма управления путем поступательных последовательных малозаметных изменений, позволяющих снизить сопротивление усилиям реформаторов.

Рыночный путь ориентирован на стихийное приспособление механизмов управления к изменяющимся условиям экономических отношений. Однако спонтанность его реализации может привести к поляризации сил, росту сопротивления переменам в общественно-политической жизни и экономике, к упрочнению позиций псевдоменеджеров и бюрократии.

Стратегический путь ориентирован на учет реальных условий функционирования предприятия (организации) на основе выявления и развития позитивных демократических форм управления, на учет слабых сторон бюрократических структур, ослабление влияния бюрократических структур.

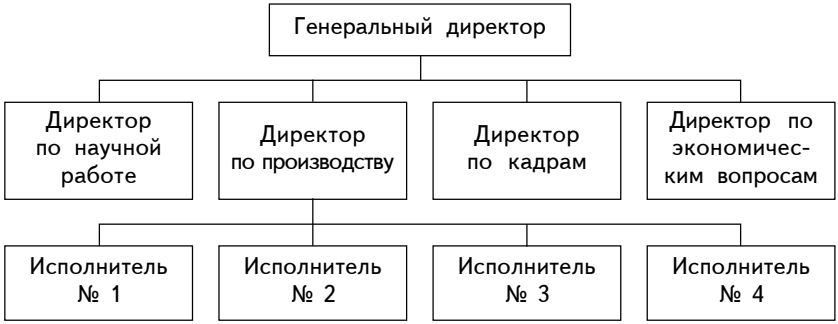
Существует несколько вариантов совершенствования системы управления:

- использование новых организационных форм управления;
- развитие коллективных методов подготовки и принятия управленческих решений;
- формирование принципиально новой модели управления;
- широкое распространение в системе управления экономических отношений.

При *использовании новых организационных форм управления* целесообразно внедрять матричные структуры, формировать центры получения прибыли, управления проектами. Подобные структуры управления позволяют улучшить координацию действий менеджеров всех уровней, обеспечивают финансовый контроль хозяйственной деятельности предприятий (организаций).

Развитие коллективных методов подготовки и принятия управленческих решений предполагает создание “команд” из специалистов высокой квалификации с целью совершенствования системы управления.

Формирование принципиально новой модели управления предполагает сокращение количества уровней управления и переход от “высоких” управленческих структур к “плоским” (см. схему) с соответствующим расширением их прав и ответственности; резкое сокращение функций надзора и контроля путем расширения форм консультирования исполнителей; локализацию управленческих функций на низовом уровне и интеграцию их с производственными функциями; расширение “рабочего представительства” и формирование некоторых направлений внутренней политики предприятия, прежде всего в социальной сфере.



“Плоская” структура управления

Широкое распространение в системе управления экономических отношений заключается в том, что все производственные подразделения получают право на реализацию своей продукции один другому, а также администрации. На таких предприятиях значительно повышаются экономическая заинтересованность всех членов коллектива, четкость выполнения работ, надежность управления, создаются возможности для дальнейшего совершенствования методов управления.

Достоинства "плоских" структур управления:

- более простые коммуникации по сравнению с иерархическими структурами;
- менее формальные взаимосвязи руководителей и исполнителей;
- упрощенные горизонтальные связи, необходимые для координации выполнения нечетко поставленных задач;
- меньшее проявление местничества со стороны подразделений;
- большие возможности самопроявления менеджеров.

Недостатком "плоских" организационных структур является перегрузка менеджеров, затруднение контроля за деятельностью большого количества исполнителей, усложнение процесса координации подразделений. "Плоские" организационные структуры применяются на небольших предприятиях при решении сложных задач в условиях значительной неопределенности.

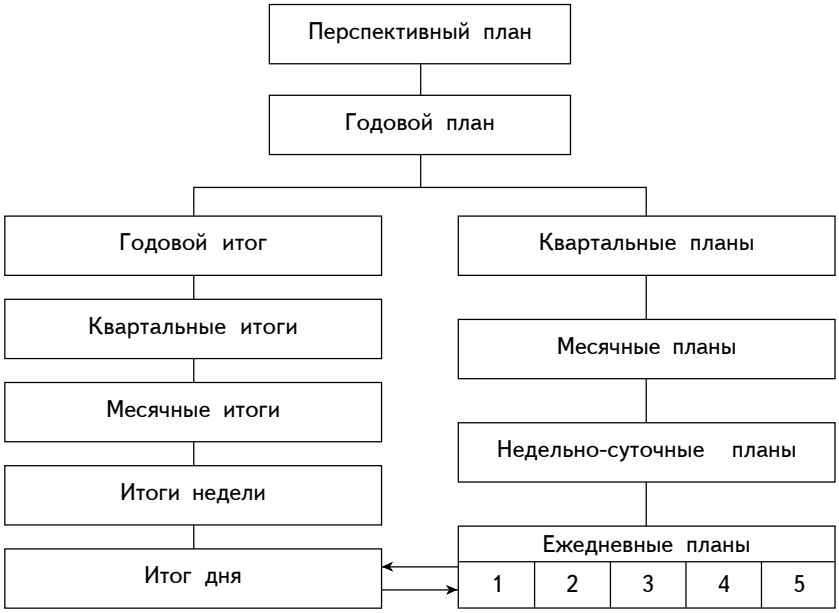
9.4 Планирование рабочего времени менеджера

Планирование означает подготовку к реализации целей и упорядочение рабочего времени. Из практики известно, что при затрате 10 мин на планирование рабочего времени можно ежедневно сэкономить до двух часов.

Принципы и правила планирования времени. Для рационального использования своего времени менеджеру необходимо прежде всего четко уяснить свои основные функции, цели, задачи и бюджет времени (см. схему).

При планировании следует учитывать такие основные правила:

- при составлении плана на день оставить 40 % времени свободным, т. е. 60 % времени отвести на плановые работы, 20 — на непредвиденные, 20 % — на спонтанно возникающие;



Системапланированиявремени

- необходимо постоянно фиксировать затраченное время, при этом следует указывать, как и на какие нужды оно было затрачено. В результате менеджер, имея полное представление о затратах своего времени, может составлять план на будущее;
- для составления хорошего плана с четким указанием использованного времени необходимо распределить свои задачи на долго-, средне- и краткосрочные;
- основные принципы составления плана: регулярность, системность, последовательность;
- для обеспечения реальности планирования следует планировать такой объем задач, с которыми менеджер может реально справиться.

Основой плана использования времени менеджера может служить его перспективный план. С учетом этого многолетнего плана составляют годовой план, который охватывает квартальные планы. Квартальные планы могут быть скоординированы с годовым планом и

подразделены на месячные планы. Исходя из этого недельно-суточный план будет наиболее точным планом использования рабочего времени менеджера. План на рабочий день представляет собой важнейшую ступеньку в планировании рабочего времени, он постоянно контролируется и корректируется с учетом обстановки.

9.5 Методы упорядочения планов рабочего времени

Упорядочение планов дня с помощью метода "Альп". Этот метод охватывает пять стадий:

- упорядочение заданий;
- оценивание продолжительности действий;
- резервировании времени (в соотношении 60:40);
- принятие решений по приоритетам и перепоручениям;
- контроль учета выполненного.

Очередность выполнения дел можно устанавливать с помощью принципа Паретто (в соотношении 80:20). Этот принцип означает, что в середине данной группы или множества отдельные малые части являются более значимыми, чем в общем в этой группе. В соответствии с этой теорией можно сделать вывод в отношении использования рабочего времени менеджера: за первые 20 % израсходованного времени достигается 80 % результата. Оставшиеся 80 % затраченного времени дают лишь 20 % общего результата.

Установление приоритетов с помощью анализа АБВ (таблица). Эта техника основана на том, что части в процентах наиболее важных и наименее важных дел в сумме остаются неизменными. С помощью букв А, Б и В задачи подразделяются на три класса в соответствии с их значимостью. Анализ АБВ базируется на трех закономерностях:

- наиболее важные дела составляют 15 % общего их количества, которыми занимается менеджер. Вклад этих задач для достижения цели составляет около 65 %;
- важные задачи составляют 20 % общего их количества, значимость их для достижения цели примерно равна 20 %;
- менее важные (малосущественные) задачи составляют 65 % общего их количества, а их значимость равна 15 %.

Установление приоритетности задач с помощью анализа АБВ

Задачи			Степень вклада для достижения цели, %	Исполнитель
Тип	Степень важности	Количество, %		
А	Наиболее важные	15	65	1-й руководитель
Б	Важные	20	20	Подлежат перепоручению
В	Малосущественные	65	15	Подлежат обязательному перепоручению

Для использования анализа АБВ необходимо следовать таким правилам:

- составить список всех будущих задач;
- систематизировать их по важности и установить очередность;
- пронумеровать эти задачи;
- оценить задачи соответственно по категориям А, Б и В;
- задачи категории А (15 % общего их количества) решает первый руководитель;
- задачи категории Б (20 %) подлежат перепоручению;
- задачи категории В в силу своей малозначимости подлежат обязательному перепоручению.

Ускоренный анализ по принципу Эйзенхауэра. Этот принцип является вспомогательным в тех случаях, когда необходимо срочно принять решение о приоритетности выполнения задач. Приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность задачи. Они подразделяются на четыре группы:

1) срочные (важные) задачи. Их выполняет менеджер;

2) срочные (менее важные) задачи. Менеджер может перепоручить их решение другим лицам;

3) менее срочные (важные) задачи. Менеджеру необязательно решать их сразу, но решить их он может позже сам;

4) менее срочные (менее важные) задачи. Менеджер должен перепоручить их решение другим лицам.

9.6 Оперативное планирование деятельности исполнителей

Из практики известно, что оперативное ежедневное планирование работы исполнителей позволяет увеличить производительность их труда на 25—30 %, сэкономить время менеджера на регулирование процессов из-за непредвиденных нарушений, возникающих в процессе работы: из-за сбоев поставок сырья, перебоев в подаче электроэнергии, транспортных проблем и других непредвиденных факторов.

Ежедневное оперативное планирование работы исполнителей менеджер осуществляет путем выдачи им заданий на следующий день. Причем следует одновременно выдавать основные и запасные задания (можно выдавать 2—3 запасных задания). Выданные менеджером исполнителю задания записываются в его рабочую тетрадь. Это позволяет исполнителю в случае невозможности выполнения основного задания немедленно без потери времени перейти к выполнению запасного. При этом экономится его время на переход к другой работе, а менеджер занимается решением своих задач, не теряя время на подготовку и выдачу нового задания. В случае невозможности выполнения основного задания исполнитель обязан немедленно доложить об этом менеджеру. Если это сделать невозможно, исполнитель должен информировать менеджера в конце рабочего дня о выполнении им запасного задания. Эту информацию он может передать лично менеджеру, через секретаря-референта, коллег или сделать запись в журнале ведения работ.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ И РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Автоматизация* поискового конструирования / Под ред. А. Половинкина. — М.: Радио и связь, 1981. — 344 с.
2. *Ансофф И.* Стратегическое управление. — М., 1991.
3. *Анцупов А. Я., Малышев А. А.* Введение в конфликтологию. Как предупреждать и разрешать межличностные конфликты: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 1996.
4. *Блейк Р., Моутон Дж.* Научные методы управления. — К., 1990.
5. *Боумэн К.* Основы стратегического менеджмента. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
6. *Веснин В. Р.* Основы менеджмента. — М., 1996.
7. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. — М.: Изд-во МГУ, 1995.
8. *Гаєвський Б. А.* Основи науки управління: Навч. посіб. — К.: МАУП, 1997.
9. *Герчикова И. Н.* Менеджмент: Учебник. — М., 1994.
10. *Диксон Д.* Проектирование систем: изобретательство, анализ, принятие решений: Пер. с англ. — М.: Мир, 1969. — 440 с.
11. *Друкер П. Ф.* Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. — М.: Технологич. шк. бизнеса, 1994.
12. *Друкер П. Ф.* Эффективный управляющий. — М.: СП “Бук Чембэр Интернэшнл”, 1994.
13. *Егоршин А. П.* Управление персоналом. — Н. Новгород: НИМБ, 1997.
14. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов. — М.: Экономика, 1990.
15. *Кедров Б.* О творчестве в науке и технике. — М.: Молодая гвардия, 1987. — 192 с. — (Эврика).
16. *Колпаков В. М.* Теория и практика управления: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2000.
17. *Кричевский Р. Л.* Если Вы — руководитель: Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. — М.: Дело, 1996.
18. *Курочкин А. С.* Организация управления предприятием. — К.: МАУП, 1996.
19. *Менеджмент* организации: Учеб. пособие / З. П. Румянцева, Н. А. Саломатин, Р. З. Акбердин и др. — М.: ИНФРА-М, 1995.
20. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992.
21. *Наука* управляти: з історії менеджменту: Хрестоматія / Упор. І. О. Сленов. — К.: Либідь, 1993.

22. *Оучи У.* Методы организации производства: японский и американский подходы: Сокр. пер. с англ. — М.: Экономика, 1984.
23. *О'Шонесси Дж.* Принципы организации управления фирмой. — М.: Прогресс, 1979.
24. *Питерс Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления. — М.: Прогресс, 1986.
25. *Современный* бизнес: Учебник: В 2 т.: Пер. с англ. / Д. Речмен, М. Мескон, К. Боуви, Д. Тилл. — М.: Республика, 1995.
26. *Тейлор Ф. У.* Принципы научного менеджмента. — М., 1991.
27. *Туленков Н. В.* Введение в теорию и практику менеджмента: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 1998.
28. *Управление* персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1997.
29. *Управление* — это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. — М., 1992.
30. *Фулер Д.* Управляй или подчиняйся! Проверенная техника эффективного руководства. — М., 1992.
31. *Хміль Ф. У.* Менеджмент: Підруч. — К.: Вища шк., 1995.
32. *Хохлов Е. Н., Бурыгин Н. А.* Приоритетные идеи в области управления. — К.: Либра — НМЦПА, 1983.
33. *Чернявский А. Д.* Антикризисное управление: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2000.
34. *Чернявский А. Д.* Организация управления в условиях рыночных отношений. — К.: МЗУУП, 1994.
35. *Чернявский А. Д.* Организация управления: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 1998.
36. *Чус А., Данченко В.* Основы технического творчества: Учеб. пособие. — К.; Донецк: Выща шк., 1983. — 184 с.
37. *Шегда А. В.* Основы менеджмента: Учеб. пособие. — К.: О-во "Знання", КОО, 1998.
38. *Щёкин Г. В.* Теория социального управления: Моногр. — К.: МАУП, 1996.
39. *Якокка Ли.* Карьера менеджера. — М., 1991.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 3

Тема 1. **Введение в теорию и практику менеджмента** 5
1.1. Классификация (типология) управления 5
1.2. Содержание менеджмента 7
1.3. Менеджмент как процесс управления 8
1.4. Уровни управления в организации 9
1.5. Виды менеджмента 10
1.6. Подходы к управлению с точки зрения различных школ 13
1.7. Современные подходы к менеджменту 16
1.8. Теории и концепции менеджмента 18

Тема 2. **Организационные формы управления** 21
2.1. Этапы создания предприятия согласно законодательству Украины 21
2.2. Проектирование организации 24
2.3. Алгоритм создания организационной формы управления 25
2.4. Характеристики и типы организаций 26
2.5. Внутренние и внешние факторы организации (фирмы) 27
2.6. Типы административного аппарата 28
2.7. Виды организационных полномочий 29
2.8. Типы организационных структур управления 31
2.8.1. Линейная структура управления 32
2.8.2. Функциональная структура управления 33
2.8.3. Линейно-функциональная структура управления 34
2.8.4. Дивизиональная (отделенческая) структура управления 36
2.8.4.1. Продуктовая структура управления 37
2.8.4.2. Рыночная структура управления 38
2.8.4.3. Региональная структура управления 39
2.8.4.4. Глобальная продуктовая структура 39
2.8.4.5. Глобальная региональная структура 40
2.9. Матричная структура управления 41
2.10. Конгломератная (смешанная) структура управления 42
2.11. Высокая структура организации 43
2.12. Плоская структура организации 45

Тема 3. **Стратегии деятельности предприятий** 46
3.1. Основные типы стратегий фирм 47

3.1.1. Стратегии возможностей по товарам/рынкам 47
3.1.2. Стратегии диверсификации 49
3.1.3. Стратегии интеграционного роста 50
3.1.4. Стратегии относительно продукта 50
3.1.5. Стратегии небольших фирм 52
3.1.6. Стратегии сокращения 53

Тема 4. **Технологии современного менеджмента** 54
4.1. Методы управления 54
4.2. Функции управления 56
4.3. Мотивационные теории 59
4.3.1. Пирамида потребностей по А. Маслоу 61
4.4. Контроль как функция менеджмента 63
4.5. Первичные информационные сети 64
4.6. Вторичные информационные сети 66
4.7. Виды деловых совещаний 68
4.7.1. Алгоритм организации делового совещания (интерпретация А. Чернявского) 69
4.8. Управленческие решения 70
4.8.1. Алгоритм принятия управленческого решения (интерпретация А. Чернявского) 71
4.9. Механизм образования формальных и неформальных групп 72
4.9.1. Пирамида мотивов группы 73
4.10. Типы конфликтов 75
4.10.1. Алгоритм анализа, оценки и разрешения конфликта 77
4.10.2. Способы управления конфликтом 79
4.11. Факторы, влияющие на развитие стрессов 82
4.12. Управление организационной культурой фирмы 83

Тема 5. **Власть и лидерство в деятельности менеджеров** 85
5.1. Источники власти менеджеров 85
5.2. Основные подходы к проблеме лидерства 87
5.2.1. Основные теории лидерского поведения 89
5.2.1.1. Три стиля лидерства по К. Левину 90
5.2.1.2. Стили руководства по результатам исследования университета штата Огайо (США) 91
5.2.1.3. “Решетка менеджмента” (разработана американскими учеными Р. Блейком и Дж. Моутон в 80-е годы XX в.) 92
5.2.1.4. “Барометр управления” (разработан А. Чернявским в 1991 г.) 93

5.2.1.5. Четыре системы лидерства по Р. Лайкерту 95
5.2.1.6. Четыре типа лидерства согласно концепции вознаграждения и наказания 96

Тема 6. **Методы трансформации организационных форм управления в переходный период** 97
6.1. Метод дезинтеграции при трансформации организационной формы управления 98
6.2. Метод интеграции 103

Тема 7. **Методы управления организацией** 106

Тема 8. **Методы поиска новых идей и решений** 113
8.1. Мозговой штурм и его разновидности 113
8.1.1. Классический мозговой штурм 113
8.1.2. Анонимный мозговой штурм 117
8.1.3. Деструктивно-конструктивный мозговой штурм 119
8.2. Конференция идей 121
8.2.1. Конференция идей Гильде 121
8.2.2. Метод 635 123
8.3. Синектика 125
8.3.1. Классическая синектика 125
8.3.2. Синектическая конференция 127
8.3.3. Визуальная синектика 127
8.4. Пул мозговой записи 127
8.5. Идея Дельфи 129
8.6. Опрос с помощью карточек 131
8.7. Идейная инженерия 131
8.8. Метод коллективного блокнота 133
8.9. Триггерная техника 133
8.9.1. Метод фокальных объектов 134
8.9.2. Метод гирлянд случайностей и ассоциаций 134
8.10. Анализ раздражающего слова 135
8.11. Метод “ТИЛМАГ” 135
8.12. Метод контрольных вопросов 135
8.13. Метод морфологического анализа 136

Тема 9. **Совершенствование методов управления** 138
9.1. Основные причины дефицита времени 138
9.2. Анализ использования рабочего времени 139
9.3. Основные пути совершенствования системы управления 140
9.4. Планирование рабочего времени менеджера 142
9.5. Методы упорядочения планов рабочего времени 144
9.6. Оперативное планирование деятельности исполнителей 146

Список использованной и рекомендуемой литературы 147

Розглянуто типологію та зміст сучасного менеджменту; висвітлено сучасні підходи до теорії менеджменту; методи пошуку нових ідей і рішень, удосконалення управління; наведено приклади організаційних форм управління, стратегій діяльності підприємств у ринкових умовах, технології сучасного менеджменту; показано проблеми влади та лідерства, трансформації організаційних форм управління в умовах переходу до ринкових методів управління.

Для студентів спеціальності "Менеджмент організацій" і всіх, для кого становлять інтерес актуальні проблеми сучасного менеджменту.

Навчальне видання

Сладкевич Володимир Петрович
Чернявський Анатолій Дмитрович

СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
(у схемах)

Опорний конспект лекцій

3-тє видання, стереотипне
(Рос. мовою)

Відповідальний редактор *В. М. Чирков*
Редактор *О. І. Шудра*
Коректори *І. В. Точаненко, З. У. Борисова*
Комп'ютерне верстання *Н. С. Лопач, А. В. Цебренко*
Оформлення обкладинки *Д. А. Куліков*

Підп. до друку 08.08.03. Формат 60×84/16. Папір газетний. Друк офсетний.
Ум. друк. арк. 8,84. Обл.-вид. арк. 7,7. Тираж 10 000 пр. Зам. № 3-0817

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи ДК № 8 від 23.02.2000

ДП "Експрес-Поліграф"
04080 Київ-80, вул. Фрунзе, 47/2

Свідоцтво ДК № 247 від 16.11.2000