МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Российский химико-технологический университет имени Д. И. Менделеева

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Утверждено Редакционным
советом университета
в качестве учебного пособия

Москва
2017

УДК 338.45(038)
ББК 65.29я2
О-75

Авторы: З. В. Вдовенко, Н. И. Гавриленко, Н. Н. Гринев, Д. Н. Клепиков

Рецензенты:

Доктор экономических наук, профессор
Российского химико-технологического университета
имени Д. И. Менделеева
А. Е. Хачатуров

Кандидат технических наук, доцент
Частного образовательного учреждения высшего образования
«Современной гуманитарной академии»
А. В. Лукьянова

Основы менеджмента. учеб. пособие / З. В. Вдовенко, Н. И. Гавриленко, Н. Н. Гринев, Д. Н. Клепиков. – М.: РХТУ им. Д. И. Менделеева, 2017. – 104 с.

О-75

ISBN 978-5-7237-1436-6

Рассматриваются система организации менеджмента, факторы внутренней и внешней среды, особенности менеджмента и маркетинга как деятельности по эффективному управлению предприятиями в различных сферах деятельности. Исследуется сущность и основные функции менеджмента, современных теорий мотивации персонала, которые могут быть использованы преподавателями и студентами как при подготовке к лекциям, так и при проведении семинарских занятий.

Предназначено для студентов, обучающихся по специальностям, может быть полезно преподавателям, ведущим курс «Основы менеджмента».

УДК 338.45(038)
ББК 65.29я2

Учебное издание
ВДОВЕНКО Зинаида Владимировна
ГАВРИЛЕНКО Николай Иванович
ГРИНЕВ Никита Николаевич
КЛЕПИКОВ Дмитрий Николаевич
ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА
Текст репродуцирован с оригинала авторов
Подписано в печать 25.09.2017 г. Формат 60x84 1/16
Усл. печ. л. 7,0. Уч.-изд. л. 7,6. Тираж 100 экз. Заказ № 67

Российский химико-технологический университет имени Д. И. Менделеева
Издательский центр
Адрес университета и издательского центра:
125047 Москва, Миусская пл., 9

ISBN 978-5-7237-1436-6

© Российский химико-технологический университет им. Д. И. Менделеева, 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

Оглавление 3
1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА 5
1.1. Менеджмент: сущность, виды, подсистемы, уровни и методы 5
1.2. Функции и подходы в менеджменте 6
1.3. Современные концепции менеджмента 11
2. ПРЕДПРИЯТИЕ: СУЩНОСТЬ, ЧЕРТЫ, СТРУКТУРА, ВИДЫ, СРЕДА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ 19
2.1. Предприятие: сущность, структура, черты, виды 19
2.2. Внешняя среда предприятия 21
3. МИССИЯ И ЦЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ 22
3.1. Миссия предприятия 22
3.2. Цели предприятия (организации): сущность, виды, функции, взаимосвязи, требования 30
4. ПЛАНИРОВАНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТЕ: СУЩНОСТЬ, ЦЕЛИ, МЕТОДОЛОГИЯ, КЛАССИФИКАЦИЯ, ЭТАПЫ 35
4.1. Планирование: сущность, цели, преимущества и недостатки 35
4.2. Методология планирования 37
4.3. Классификация планов и этапы планирования 41
5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ 44
5.1. Организационные структуры управления: сущность, уровни, требования 44
5.2. Типы организационных структур управления 47
6. ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ 50
6.1. Содержательные теории мотивации 50
6.2. Процессуальные теории мотивации 54
7. СОВРЕМЕННЫЕ СПОСОБЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ 63
7.1. Пассивность работника: сущность, причины, этапы развития 63
7.2. Мотивирующие факторы и принципы воздействия на мотивацию персонала 65
7.3. Современные методы улучшения параметров работы 68
8. ТЕОРИЯ СТИЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ 70
8.1. Стили управления: сущность, виды, факторы 70

8.2. Классификация стилей управления: сущность, подходы, виды 71
9. КОНТРОЛЬ, ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ, КОММУНИКАЦИИ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 77
9.1. Контроль: сущность, цели, принципы, виды, этапы 77
9.2. Делегирование полномочий 80
9.3. Власть и влияние 82
9.4. Коммуникации в управлении 84
10. ПОДГОТОВКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ 89
10.1. Управленческое решение: сущность, признаки, требования, подходы 89
10.2. Классификация управленческих решений 91
10.3. Стадии принятия управленческого решения 93
11. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ 97
11.1. Конфликт: сущность, уровни, причины, последствия 97
11.2. Управление конфликтной ситуацией 100

1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Менеджмент: сущность, виды, подсистемы, уровни и методы

Определений понятия «менеджмент» в современной экономической науке достаточно много. Например, в Оксфордском словаре ***менеджмент*** определен как способ или манера обращения в обществе; власть и искусство управления; особого рода умелость и административные навыки; орган управления, административная единица.

Менеджмент, некоторые авторы определяют как науку, вид деятельности, либо процесс, с помощью которого специалисты, руководители (менеджеры) управляют предприятиями, фирмами.

Нами ***менеджмент*** определен как совокупность научных подходов к изучению проблем эффективного управления различными хозяйствующими субъектами в современных условиях развития (общий менеджмент, производственный менеджмент, инновационный менеджмент, организационный менеджмент, финансовый менеджмент, информационный менеджмент, социальный менеджмент, менеджмент персонала и другие направления в управлении объектом – субъектом хозяйствования); либо рассматриваем менеджмент, как совокупность методов и средств воздействия на управляемую подсистему для достижения целей предприятия, фирмы.

Различают ***виды менеджмента:*** стратегический, операционный, инновационный, производственный, финансовый, социальный, организационный, информационный, менеджмент персонала, а также менеджмент по сферам и видам деятельности (банковский, гостиничный, страховой, туристический и т.д.).

С точки зрения субъектно – объектной основы управления, руководитель (менеджер) как ***субъект управления*** умеет анализировать сложившуюся ситуацию, выявить тенденции развития, разработать эффективную стратегию управления и организовать успешную ее реализацию, а также ответственен за результат.

Исполнитель как ***объект управления*** должен реализовать управленческое решение, принятое руководителем, способствовать достижению целей предприятия, фирмы.

Таким образом, ***процесс управления*** представляет собой совокупность

целенаправленных действий руководителя по разграничению, согласованию и интеграции совместной деятельности сотрудников для достижения определенных целей предприятия, фирмы.

Цели предприятия (организации) – это желаемое будущее состояние объекта, для достижения которого необходимо рациональное использование имеющихся ресурсов (трудовых, финансовых, материальных, технологических и информационных).

Подсистема менеджмента:

– ***целевая подсистема*** – определяет, что должно быть на выходе из системы (результаты деятельности в конкретных показателях: объем, ассортимент и качество выпускаемых товаров; объем прибыли; доля на рынке, ресурсосбережение и т.п.).

– ***обеспечивающая подсистема*** включает методическое, ресурсное, информационное и правовое обеспечение различных видов деятельности и выполнение принятых решений.

– ***функциональная подсистема*** обеспечивает осуществление различных видов деятельности отделов и служб предприятия (организации): планирование деятельности; НИИ и ОКР; организация производства; маркетинг; сервис товаров, регулирование управления и производства и т.д.

– ***управляющая подсистема*** организует эффективное управление персоналом, своевременное и правильное принятие управленческих решений, оперативное управление их реализацией, исходя из сложившейся ситуации во внешней и внутренней среде предприятия, компании.

Уровни управления: высший, средний и низший.

Методы управления: административные, экономические, социально–психологические.

1.2. Функции менеджмента

Функции управления – особые виды специализированной управленческой деятельности, выделившиеся в процессе разделения управленческой деятельности.

Функции менеджмента (управления):

1. ***Маркетинг*** – аналитический и активный аспект в управлении предприятием (анализ рынка и выявление его потребностей; производство необходимых товаров и услуг для их удовлетворения).

2. ***Прогнозирование*** – определение возможного сценария развития предприятия, компании в условиях меняющейся внешней среды, на основе анализа существующего положения, вероятностных способов достижения поставленных целей.

3. ***Планирование*** – процесс определения целей, а также средств их достижения по времени, ресурсам, исполнителям.

4. ***Организация*** – обоснование и выбор элементов управляющей и управляемой систем, установление пространственно – временных и причинно – следственных связей между ними.

5. ***Мотивация*** – сила, побуждающая личность к действию, создание условий работникам для повышения эффективности их деятельности по достижению целей.

6. ***Инновация*** – разработка новых направлений деятельности, технологий, товаров и т.п., обеспечивающих конкурентоспособность предприятия, компании.

7. ***Анализ и учет*** – сбор, обобщение, обработка и использование необходимой информации для обоснования принятия управленческих решений и реализации иных функций управления.

8. ***Делегирование*** – распределение власти и ответственности среди сотрудников предприятия, компании, повышающее эффективность ее деятельности.

9. ***Принятие решений*** – акт выбора руководителем одной из многих альтернатив развития предприятия, компании, постоянно повторяющееся целенаправленное воздействие руководителя на процесс управления персоналом.

10. ***Контроль*** – выявление степени соответствия текущих показателей плановым (установленным) заданиям (нормам, показателям, критериям).

11. ***Регулирование (корректирование)*** – процесс устранения отклонений в функционировании предприятия, компании от заданных плановых значений (норм) или от естественного хода процесса. Корректировке подлежат все вышеперечисленные функции менеджмента.

Руководителю необходимо постоянно осуществлять анализ рынка, корректируя свои действия, исходя из изменений, происходящих на рынке: совершенствовать маркетинговую деятельность, прогнозирование, планирование, организацию, мотивацию, инновации, а также совершенствовать систему анализа и учета принятия управленческих решений, контроля и др.

Корректировке подлежат и сами корректирующие действия. Например, руководитель наказал сотрудников отдела за несвоевременно сданный отчет. Через месяц отчет также не был сдан вовремя, что означает, принятые меры оказались не действенными. В следующем месяце два сотрудника были лишены премии в размере 100 %, один был лишен 50 % премии, а два других сотрудника были устно предупреждены о недостатках в работе. В следующем месяце отчет был сдан вовремя и выполнен на хорошем профессиональном уровне.

Основные подходы в менеджменте: *системный, функциональный, административный, ситуационный.*

Системный подход – методология исследования любых объектов как систем, своеобразный алгоритм эффективных действий руководителя.

Элементы системы: *вход, выход, факторы,* влияющие на *процессы,* происходящие в системе.

Алгоритм системного подхода*:*

– сформулировать конкретные цели развития системы ***(выход);***

– определить, какие ресурсы должны быть ***на входе,*** для достижения целей предприятия, компании (***выхода***);

– выявить ***факторы (внешние и внутренние),*** влияющие на ***процессы,*** происходящие в системе с целью повышения эффективности их осуществления.

Основные **системные принципы:** *целостность; структурность; взаимозависимость структуры и среды; иерархичность; множественность описания каждой составной части системы.*

Рассмотрим элементы системного подхода, представленные на рис. 1.

При применении системного подхода на основе исследований сначала ***формируются параметры выхода*** *(достижение цели деятельности предприятия, компании в конкретных показателях)***:** объем выпуска продукции или услуг: что производить, с какими показателями качества, с какими затратами, для кого, в какие сроки, кому и как продавать и по какой

цене? На эти вопросы ответы необходимы в один период времени. Выход из системы (продукт) должен быть конкурентоспособным по нормативам и потребительским свойствам, отвечающим требованиям потребителей.

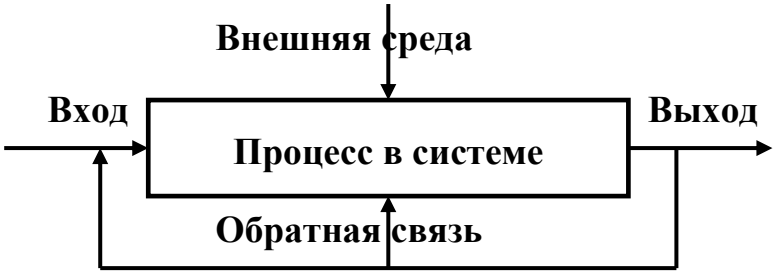

Рис. 1. Основные элементы системного подхода

Затем определяются основные параметры ***входа*:** какие необходимы ресурсы и информация для нормального функционирования производства (процесса)?.

Потребность в ресурсах и информации определяются после изучения организационно – технического уровня производства (уровень техники, технологии, организация производства, труда и управления – ***внутренние факторы***) и ***факторов внешней среды –*** (политические, экономические, технологические, социально – демографические, культурные и инфраструктура данного региона), влияющих ***на процессы,*** происходящие в системе.

Обратная связь является коммуникационным каналом от потребителей системы («выхода») к изготовителю товара и поставщикам («входа») системы. При изменении требований потребителей к товару, параметров рынка, появлении организационно – технических новинок «вход» системы и сама система должны отреагировать на эти изменения и внести соответствующие изменения в параметры функционирования.

Функциональный подход – определение совокупности функций, которые необходимо выполнить для решения проблем и удовлетворения потребности в товаре, услуге. Например, инженеры решают производственные проблемы, финансисты – финансовые и т.п.

Сущность ***административного (директивного)*** подхода заключается в регламентации функций, прав, обязанностей, нормативов качества,

затрат, продолжительности в нормативных актах (приказы, распоряжения, указания, стандарты, инструкции, положения и т.п.).

В основе административного подхода лежат административные методы управления, которые опираются на:

1) систему законодательных актов страны и региона;

2) систему нормативно – директивных и методических (обязательных к применению) документов предприятия и вышестоящей компании;

3) систему планов, программ, заданий;

4) систему оперативного руководства, граничащую с психологическими аспектами.

Ситуационный подход основывается на том, что пригодность различных методов управления определяется поставленными конкретными целями, исходя из конкретной ситуации. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является тот метод, который направлен на достижение целей предприятия, компании в конкретной ситуации и максимально адаптирован к ней.

Методология ситуационного подхода:

1. *Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность***.** Это подразумевает понимание процесса управления, индивидуального и группового поведения, применение системного анализа, методов планирования и контроля, количественных методов принятия решений.

2. *Каждая из управленческих концепций и методик имеет свои сильные и слабые стороны*. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия, как положительные, так и отрицательные, от применения выбранной методики или концепции.

3. *Руководитель должен уметь рационально интерпретировать ситуацию*. Необходимо определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой будет получен эффект при изменении одной или нескольких переменных в управлении объектом.

4. *Руководитель должен уметь увязывать конкретные методы,* которые могут дать минимальный отрицательный эффект с конкретными обстоятельствами, тем самым обеспечить достижение целей предприятия, компании самым оптимальны способом в конкретных условиях.

Таким образом, руководитель должен уметь применять общие рекомендации менеджмента по повышению оптимальности

управленческой деятельности с учетом конкретных целей и ситуации, складывающейся на рынке.

1.3. Современные концепции менеджмента

В теории менеджмента существуют следующие *основные школы управления:*

1. *Классическая школа управления (научное, административное управление, бюрократическая организация).* Рабочий – орудие труда в целях максимизации прибыли.

2. ***Доктрина (школа) межличностных отношений.*** Учитываются психологические факторы работника, его чувства, эмоции, взаимоотношения с коллективом. В отношении работника как к личности стали видеть резервы роста производительности труда.

3. ***Эмпирическая школа управления.*** Основывается на опыте и практике управления крупных бизнесменов, менеджеров, получивших высокие результаты в своей деятельности.

4. ***Школа социальных систем.*** Внимание акцентируется на взаимоотношении личности в коллективе; формирования оптимальных рабочих групп; выявление связи между этническими, психологическими, возрастными, половыми факторами и производительностью труда.

5. ***Новая школа управления.*** Основывается на математических методах; реализация управления на базе вычислительной техники, компьютерных сетей и т.д.

Классическая (традиционная) школа управления

1. Классическая (традиционная) школа управления: Ф. Тейлор, Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет, А. Файоль, Ч. Барнард, Л. Урвик, М. Вебер и др.

Основоположником научного менеджмента считается Фредерик Уинслоу Тэйлор (1856 – 1915 гг.), имевший более 100 изобретений.

Основные принципы системы научного менеджмента Ф. Тейлора:

– администрация разрабатывает научный фундамент деятельности предприятия,

– администрация производит тщательный отбор рабочих, тренирует и обучает их,

– администрация осуществляет сотрудничество с работниками,

– устанавливается почти равномерное распределение труда и ответственности между администрацией предприятия и рабочими.

Анри Файоль (1841 – 1925 гг.), писал: «Управлять – означает предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать» и выделил *14 принципов управления:*

1) разделение труда,
2) власть – ответственность,
3) дисциплина,
4) единство руководства и единство распорядительства,
5) подчинение частных интересов общим,
6) вознаграждение персонала,
7) централизация,
8) иерархия,
9) порядок и справедливость,
10) постоянство состава персонала,
11) инициатива,
12) единение персонала (корпоративный дух).

А. Файоль разработал универсальный (функциональный) подход успешного управления организацией. Сущность управления в современной трактовке представлена на рис. 2.

Рис 2. Функционального подход с позиций А. Файоля

Ученый Л. Урвик выделил принципы построения формальной организации:

1. *Соответствие персонала структуре.* Затем необходимо подбирать специалистов в различные отделы и службы созданной структуры управления организацией *Соответствие структуры выполняемым функциям.* Необходимо сначала определить, что надо делать и какие функции выполнять для достижения целей организации, а затем формировать структуру управления.

2. *Создание специального и «генерального» штаба.* Штаб должен разрабатывать рекомендации для руководителя, заниматься подготовкой и передачей приказов руководителя, контролем и оказанием ему помощи в координации усилий штабных специалистов.

3. *Сопоставимость прав и ответственности.* Руководителей следует наделять властью, равной ответственности.

4. *Диапазон контроля* – число лиц, непосредственно подчиняющихся руководителю.

5. *Специализация*. Типы специализации управленческих работников: по признаку цели, операции, типу потребителя или географическому признаку.

6. *Определенность.* Для каждой должности в организации должны быть определены права, обязанности, ответственность, взаимоотношения и взаимосвязи с другими лицами.

Таким образом, Л. Урвик уточнил, сформулированные А. Файолем, основные принципы построения формальной организации.

Ученый Макс Вебер определил, что управление, основанное на бюрократическом подходе, осуществляется на основе формализованных рациональных правил, правомерность которых закреплена в законодательных актах страны. На взгляд ученого управление, основанное на *бюрократическом подходе* – это типичный пример легального господства, которое основывается на *принципах:*

- существование определенных служб, строго определенных законами и правилами,
- защита служащих при исполнении ими своих обязанностей,
- иерархия в выполнении функций, четкая административная структура,
- подбор кадров на конкурсной основе,
- регулярная оплата труда служащего,
- право контроля администрации за работой подчиненных,

– возможность продвижения по службе на основе оценки по объективным критериям,

– полное отделение выполняемой функции от личности служащего, никто не может быть собственником своего поста.

Государственный чиновник, по мнению ученого, должен:

– быть компетентным,

– быть дисциплинированным,

– соблюдать служебную иерархию,

– заниматься выполнением только служебных обязанностей,

– получать денежное содержание в соответствии с занимаемой должностью,

– продвигаться по службе,

– обладать профессионализмом.

В зависимости от характера власти, которой обладает руководитель, М. Вебер выделил три основных *типа управления:* харизматический, традиционный, идеальный (бюрократический).

Харизматический тип основан на влиянии личности руководителя, его способности привлекать сторонников.

Традиционный тип управления возникает из харизматического в тех случаях, когда происходит естественная замена лидера и члены организации по традиции подчиняются новому руководителю, пришедшему на смену прежнему.

Идеальный (бюрократический) тип управления основан на специальном разделении власти, где руководителю принадлежат функции лидера.

Доктрина (школа) межличностных отношений

Тейлоризм перестал удовлетворять требованиям капитализма того времени, что направило ученых на поиск новых методов повышения эффективности деятельности предприятий. Доктрину (школу) человеческих отношений разработали ученые Мари Паркер Фоллетт и Элтон Мэйо.

Менеджмент, по мнению М. Фоллетт, - основан на обеспечении выполнения работы с помощью других лиц. Проводя экспериментальные исследования по производительности труда в г. Хоторне, Э. Мэйо установил,

что хорошо организованное производство и высокая зарплата не всегда приводит к повышению производительности труда. Некоторые личности иногда оказывают на работников более весомое влияние, чем требования руководителя и материальный интерес.

Абрахам Маслоу и его последователи, придерживаются взгляда, когда мотивами поступков персонала являются, главным образом, не экономические интересы, а различные потребности, которые лишь частично и косвенно могут быть удовлетворены при помощи денежных средств.

Представители школы межличностных отношений:

- уделяют внимание совершенствованию труда в системе управления;
- отказались от принципа «координации посредством иерархии» (классическая школа), считая, что направление линии власти только сверху вниз не всегда эффективно;
- выдвинули метод «координации посредством комиссий», предполагающий изучение отношений по горизонтали;
- убеждены, что делегирование – это двусторонний процесс, при котором низовые уровни организации делегируют наверх функции административной и координационной деятельности, а верхние слои делегируют вниз право выполнять указанные действия;
- считают, что руководитель должен всесторонне знать подчиненных с тем, чтобы обеспечить надежность выполнения функций и оказывать помощь в их выполнении.

Представитель школы Д. МакГрегор предложил два подхода к организации управления:

- первый, основан на применении «кнута и пряника»,
- второй, – на создании условий стимулирования у работников инициативы, изобретательности и самостоятельности в достижении целей организации.

Д. МакГрегор: по мере перехода от принуждения к поощрению инициативы структура организации должна претерпевать изменения в сторону уменьшения жесткости иерархии.

Концепция управления с позиции науки о поведении – Крис Арджирис, Ренсис Лайкерт, Дуглас МакГрегор, Фредерик Герцберг.

Объекты исследования – аспекты социального взаимодействия,

мотивации к труду, характера власти и авторитета, структуры, линии связи в организациях, лидерства, изменение содержания работы и качества трудовой жизни.

Школа межличностных отношений сосредоточила внимание главным образом на методах налаживания межличностных отношений, а новый подход стремился оказать помощь работнику в осознании своих возможностей.

Цель школы поведенческих наук – повышение эффективности предприятия за счет повышения эффективности использования человеческого фактора.

Эмпирическая школа управления

Эмпирическая школа управления – П. Дракер, Р. Дэвис, Д. Миллер.

Главная задача менеджмента – получение, обработка и анализ собранных данных и разработка рекомендаций управляющим.

Два направления эмпирической школы:

- исследования в области практики организации управления,
- разработка теоретических основ современного общества, где нет эксплуатации личности, а все равны и имеют равные возможности в получении и распределении прибыли.

Направление исследований – изучение содержания труда и функций руководителей.

Представители эмпирической школы:

- акцентируют внимание на профессионализации управления;
- считают, что руководитель должен создать из имеющихся разнородных ресурсов подлинно целое единство, а каждое решение и действие должен ориентировать на долгосрочные перспективы развития организации;
- утверждают, что менеджер выполняет *функции, направленные на:* определение целей предприятия и возможных путей их достижения, доведение конкретных задач до его работников;
- уверены, что в основе деятельности предприятия лежит классификация работ и их распределение, создание оптимальной структуры управления, подбор и расстановка кадров;
- используют меры поощрения и принуждения для стимулирования

и координации деятельности работников, установления эффективного контроля;

- устанавливают нормы выработки, анализируют и оценивают деятельность персонала предприятия;
- совершенствуют систему мотивации работников в зависимости от результатов их деятельности;
- считают, что менеджер должен владеть научно обоснованными и проверенными на практике методами и приемами управления;
- акцентируют внимание на взаимосвязи и коммуникациях.

Реализация этих рекомендаций позволила предприятиям успешно конкурировать на рынке.

Школа социальных систем

Школа социальных систем, яркие представители: Д. Марч, Г. Саймон и А. Этциони. Центром школы стал Институт Карнеги.

Работник предприятия рассматривается как социально ориентированный и направляемый работник, потребности которого влияют на внутреннюю среду предприятия, которая оказывает обратное влияние на работника.

Школа социальных систем рассматривает личность в социальной группе в сложном комплексе социальных отношений предприятия. Потребности личности и потребности предприятия не всегда совпадают (свойство эмерджентности). Учеными введено понятие иерархии потребностей личности. Достигнув одного уровня потребностей, работник стремится к удовлетворению следующего уровня, выражая свою индивидуальность в условиях полной свободы.

Однако по своей природе предприятие имеет свои цели, нежели потребности индивида, в этом случае потребности конфликтуют. В этом подходе заключается главное различие между школой социальных систем и рассмотренными ранее теориями управления.

Новая школа управления

Новая школа управления, представлена ученым: Р. Люсом, Д. Форстером и А. Голдбергом. Для данной школы характерно развитие современных количественных методов, обоснование управленческих

решений внедрением аппарата точных наук и компьютеров.

Ранее, исследование операций было направлено на разработку методов количественного анализа конкретной ситуации и задачи. Со временем исследование операций выделилось в самостоятельную науку, которая начала развиваться в двух главных *направлениях:*

1) построение математических моделей развития явлений: управление запасами, распределение ресурсов, массовое обслуживание, замена устаревшего оборудования, выбор стратегий поведения в условиях неопределенности и др.;

2) изучение систем.

Теория управленческих решений (60 –е годы прошлого столетия) занималась:

- методами математического моделирования процессов выработки управленческих решений;
- разработкой алгоритмов получения оптимальных решений с применением теории статистики, теории игр и др.;
- созданием количественных прикладных и абстрактных математических моделей экономических явлений (моделей воспроизводства в масштабе общества и отдельных компаний, моделей баланса затрат и выпуска продукции, моделей прогнозирования научно – технического и экономического развития).

Учеными сформирован фундаментальный для системы управления вывод – главный потенциал для прогрессивных изменений заложен в самом работнике, в его сознании и культуре. Ученые доказали, что культурные стереотипы поведения личности на предприятии (организации) оказывают прямое воздействие на конечные результаты производственной деятельности.

Особенности менеджмента конца XX и начала XXI столетия. Управленческая система развивалась в трех основных направлениях:

- *увеличение «технократизма»* – повышение уровня материально – технической базы современного производства и оказание услуг на новой более высокой технической базе.
- *рост внимания к организационной культуре и к различным формам демократизации управления,* участие в доходах предприятия рядовых работников, в осуществлении ими управленческих функции, участие в собственности (партисипативность).

- *усиление международного характера управления,* которое привело к развитию международного менеджмента. Особое внимание ученых управленческой школы было направлено к определению общих особенностей и выделению специфических, универсальных форм и методов управления и др.

2. ПРЕДПРИЯТИЕ: СУЩНОСТЬ, СТРУКТУРА, ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ, СРЕДА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

2.1. Предприятие: сущность, структура, черты, виды

Предприятие (организация) – группа персонала, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Предприятие (организация) – это открытая система взаимодействующих и управляющих частей (подразделений, персонала и т.д.)

Ресурсы предприятия (организации): финансовые; материальные; трудовые; информационные; временные.

Управление – процесс распределения и движения ресурсов предприятия (организации) с заданной целью в соответствии с планом и непрерывным контролем результатов работ.

Требования к предприятию (организации):

1. Наличие минимум двух персонала, которые считают себя частью одной группы.
2. Наличие хотя бы одной цели.
3. Наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Формы управления предприятиями (организацией):

формальные – созданы по воле персонала, возглавляются руководителями, добиваются общественно значимых целей, имеют структуру, Устав, регистрацию.

неформальные – работники группируются вокруг одной (чем-то выделяющегося) личности и регулярно вступают во взаимодействие друг с другом, образуются и действуют спонтанно, на основе личных контактов, симпатий, увлечений.

Основные черты предприятия (организации):

– *взаимосвязь с внешней средой,* откуда она пополняет свои ресурсы и куда сбывает произведенные товары (услуги). Внешняя среда – множество факторов, оказывающих влияние на все, что происходит внутри предприятии (организации) (экономические условия, потребители, конкурирующие предприятия, техника и технологии…).

– *разделение труда* – разделение всей работы на составляющие компоненты по горизонтали («горизонтальное разделение труда»), для чего создаются подразделения, за которыми закрепляются присущие им функции (задачи) и которые добиваются своих целей (производственный отдел, бухгалтерия, финансовый отдел…). Отделы и службы – группы персонала с направленной координацией деятельности для достижения общих целей. Координация – следствие разделения труда по вертикали, по сути, это управление.

– *управление.*

Эффективность деятельности предприятия характеризуется показателями: доля рынка, объем продаж, величина товарооборота и т.д., т.е. результатами, отражающими достижения организации во взаимосвязи с рыночной средой.

Достижение целей предприятия зависит от способности быстро адаптироваться к динамичным внешним условиям, от гибкости производственного процесса и его мобильности, от уровня себестоимости выпускаемой продукции (услуг) и т.п.

Виды эффективности деятельности:

– *внешняя эффективность* – эффективность использования внешних возможностей предприятия (организации) по своевременному удовлетворению запросов рынка путем предоставления потребителям нужных товаров и услуг.

– *внутренняя эффективность* – эффективность использования предприятие внутренних возможностей, т.е. оптимальное использование ресурсов с целью организации производства высококачественных товаров и услуг по низкой себестоимости.

Свойства, характерные для предприятия: открытость, реальность, сложность, целостность, полиструктурность, изменчивость, адаптируемость, развиваемость, выживаемость, иерархичность.

Менеджмент необходим для того, чтобы развивать предприятие.

2.2. Внешняя среда предприятия

Предприятия существуют в среде, состоящей из множества элементов:

– рынок; с его предложениями и запросами;

– акционеры с их интересами получения дивидендов и реализации прав собственности;

– правительство с его налоговыми и законодательными требованиями;

– партнеры, по отношению к которым предприятие (организация) имеет свои обязательства;

– меняющиеся технологии; оборудование; требования к качеству продукции; образовательному уровню исполнителей; возрастающие запросы наемных работников;

– деятельность конкурентов, последствия экономических кризисов и т.п.

Среда влияет на деятельность предприятия (организации), а руководитель должен учитывать это в постоянно меняющихся условиях, поэтому возможно выделить среду, параметры которой изменяются медленно, и такую, которая меняется резко и непредсказуемо.

В результате равномерного перехода внешней среды из «спокойного» состояния в изменчивое – означает, что произошли глобальные изменения основных экономических показателей среды:

– резкое сокращение жизненных циклов и усложнение товаров;
– уменьшение сроков разработки товаров;
– невыгодность содержания складов;
– изменение требований к технической подсистеме предприятия;
– изменение отношений заказчик – изготовитель (уверенность в компетентности);
– нереальность содержания собственных экспертных наукоемких служб;
– потребитель диктует требования поставщику;
– ужесточение конкурентной борьбы;
– цены не самое главное условие успеха.

Турбулентная внешняя среда предъявляет свои требования к предприятию. Если менеджеры вовремя не заметят изменений в

окружающей среде и вовремя не изменят свою управленческую политику, то через некоторое время прежние позиции будут проиграны более успешным конкурентам. Поэтому необходима оптимизация системы управления предприятием, компанией, включая:

- уменьшение размеров,
- реорганизация,
- постоянное отслеживание ситуации во внешней среде,
- немедленная реакция на изменения внешней среды,
- введение системы производства «in time», «дзидока», «канбан» и т.п.

Система управления «in time» при производстве частей изделия используется метод «точно вовремя». В это случае, дефекты изделий обнаруживаются сразу, а их причины устраняются немедленно по ходу перемещения заготовки от позиции к позиции, а, в идеале, вообще без попадания на склад. Система «Дзидока» – это система автономного контроля качества продукции, когда бракованное изделие нельзя произвести из-за остановки оборудования. Система «Канбан» – это система карточек, каждое изделие попадает на место сборки и монтажа вовремя.

Менеджмент управляет процессом трансформации, манипулирует входами и подстраивает выходы в соответствии с существующими запросами рынка (внешней среды).

3. МИССИЯ И ЦЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1. Миссия предприятия

В основе эффективного планирования деятельности любого предприятия лежит целеполагание, так называемая установка целевых ориентиров его развития.

Существует три типа целевых установок предприятия: миссия, видение и цель.

Потребность в определении миссии предприятия появилась еще в 70-х годах прошлого столетия, когда руководителям необходимо было кратко охарактеризовать свое предприятие, указав на основные отличия от других подобных предприятий, когда необходимо было найти исходную точку для формирования эффективной стратегии развития.

Введение понятия «миссия предприятия» в широкий научный оборот обусловлено следующими причинами:

повысилась роль общественного и государственного контроля над деятельностью предприятия;

собственники многих промышленных предприятий осознали, что только их личные цели или только прибыль уже не могут быть основной целью существования предприятия;

в условиях современного рынка конкурентоспособность предприятия во многом определяется его отличием от других;

усиление процессов интеграции предприятий, компаний на макроуровне (в регионе, стране, мировом сообществе в целом), а также и на микроуровне (персонала предприятия, поставщиков, потребителей, партнеров, инвесторов, товаров заменителей и т.п.).

В научной среде различают широкое и узкое понимание категории «миссия». В первом случае под миссией предприятия, компании понимают определение и формулирование философии существования, а во-втором, – его предназначение.

Философия декларирует основные ценности и принципы, в соответствии с которыми предприятие намеревается осуществлять свою деятельность. Предназначение предприятия аккумулирует те действия, которые руководители намереваются осуществлять, и то, какого типа предприятие намеревается быть.

Как правило, философия неизменна. Что же касается второго подхода к определению миссии, то она может периодически трансформироваться в зависимости от глубины изменений, которые могут проходить на предприятии и в самой среде функционирования.

В том случае, если применяется узкое понимание миссии, она рассматривается как сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине создано предприятие. Миссия – как утверждение, раскрывающее смысл существования, в котором проявляется отличие данного предприятия от подобных.

Правильно сформулированная миссия, хотя и имеет всегда общий философский смысл и, обязательно несет в себе то, что делает ее уникальной в своем роде, характеризующей именно то предприятие (организацию), в котором она была выработана.

Целенаправленность деятельности любого предприятия отражает интересы различных сообществ, так или иначе связанных с деятельностью предприятия и вовлеченных в процесс функционирования.

Основными заинтересованными субъектами, оказывающими значительное влияние на деятельность предприятия являются:

собственники, создающие, приводящие в действие и развивающие предприятие для того, чтобы за счет присвоения результатов производственной деятельности решать свои жизненно важные личные проблемы, либо повышение уровня или качества жизни своих близких родственников;

персонал предприятия, своим трудом непосредственно осуществляющие деятельность, создающие и реализующие товар (продукт), получающие от предприятия за свой труд денежную компенсацию и решающие с ее помощью свои жизненные проблемы;

потребители продукции предприятия, отдающие материальные блага в обмен на продукцию предприятия и удовлетворяющие с его помощью свои желания и потребности;

деловые партнёры предприятия, находящиеся с ним в формальных и деловых неформальных отношениях, оказывающие предприятию коммерческие и некоммерческие услуги и получающие аналогичные услуги со стороны предприятия;

местное сообщество, находящееся с предприятием во взаимодействии, связанным, в первую очередь, с формированием социальной и экологической среды общества;

общество в целом, в первую очередь, в лице государственных институтов власти, взаимодействующие с предприятие в политической, правовой, экономической и других сферах макроокружения, получающие от предприятия часть создаваемого богатства для обеспечения общественного благополучия и развития, плодами которого наряду с другими членами общества также пользуется и само предприятие.

Миссия предприятия в большей или меньшей мере должна отражать интересы всех вышеназванных субъектов общества. Степень проявления в миссии интересов каждого из вышеназванных субъектов принципиально зависит от размеров предприятия, рода и характера бизнеса, места расположения и т.п.

Наиболее устойчивое, сильное и специфичное влияние на миссию предприятия оказывают интересы собственников и персонала предприятия, покупатели продукции и услуг. Поэтому миссия предприятия должна быть сформулирована таким образом, чтобы в ней обязательно находило проявление сочетание интересов этих субъектов общества.

На формирование миссии оказывают влияние следующие факторы:

история формирования и развития предприятия (организации), в процессе которого вырабатывалась философия, формировались профиль и стиль деятельности, место на рынке и т.п.;

существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;

состояние среды функционирования предприятия;

ресурсы, которыми предприятие располагает для достижения своих целей;

отличительные особенности предприятия.

Таким образом, правильно сформулированная миссия проясняет то, чем является предприятие (организация), и то, каким стремится стать, а также показывает отличие предприятия от других подобных.

Для этого в расширенной трактовке миссии должны быть отражены следующие основные характеристики предприятия:

целевые ориентиры предприятия, отражающие те существенные задачи и цели предприятия, на решение и достижение которых направлена деятельность в долгосрочной перспективе;

сфера деятельности предприятия, отражающая то, какой продукт (услугу) предприятие предлагает потенциальным покупателям, и то, на каком рынке и каким способом предприятие осуществляет реализацию своего продукта (услуги);

философия, выражающая основные ценности, принципы и верования, принятые на предприятии;

возможности и способы осуществления деятельности предприятия, повышающие конкурентоспособность на рынке, отражающие силу предприятия, отличительные возможности для существования и развития в долгосрочной перспективе. Перечисляются основные способы, технологии, ноу-хау, а также технологии и оборудование, принадлежащее предприятию.

При формировании миссии важным является также отражение в ее содержании и форме изложения имиджа, которым предприятие обладает. Как правило, миссия в большей или меньшей степени отражает имидж предприятия. Однако при умелом подходе к формированию миссии возможно добиться того, что в ней будет достаточно ясно отражен именно тот имидж, которым обладает данное предприятие.

Правильно сформулированная миссия предприятия будет способствовать более динамичному и эффективному развитию.

Во-первых, миссия дает хозяйствующим субъектам общее представление о том, что собой представляет предприятие, к чему стремится, какие средства готово использовать в своей деятельности и т.п. Таким образом, миссия способствует формированию и закреплению определенного имиджа предприятия в представлении субъектов внешней среды.

Во-вторых, миссия способствует формированию чувства единения и сопричастности внутри предприятия и созданию корпоративного духа персонала, что проявляется в следующем:

– миссия определяет для членов команды предприятия, компании общую цель и предназначение. В результате персонал предприятия, осознавая миссию, ориентирует свои действия в одном направлении;

– миссия способствует тому, что сотрудники могут легче установить идентификацию своей личности с предприятием. Для сотрудников, которые идентифицируют себя с предприятием, миссия выступает точкой концентрации их внимания при осуществлении своей деятельности;

– миссия способствует установлению определенного морального психологического климата, так как через него до персонала доводятся философия предприятия, ценности и принципы, которые лежат в основе построения и осуществления деятельности.

В-третьих, миссия создает возможность для более действенного управления в силу того, что она:

– является базой для установления целей предприятия, обеспечивает их непротиворечивость и неконфликтность, помогает выработке эффективной стратегии развития, устанавливая целевую направленность и допустимые границы функционирования;

– формулирует стандарты и критерии распределения ресурсов, создает определенную базу для объективной оценки степени

эффективности использования ресурсов в процессе функционирования предприятия;

– расширяет содержание деятельности, тем самым позволяет руководству применять более широкий набор приемов мотивирования и стимулирования своих работников.

Вместе с тем, миссия предприятия не должна нести в себе конкретные указания относительно того, что, как и в какие сроки следует заниматься управленческой деятельностью руководству предприятия. Она содежит основные направления развития, порядок адаптации предприятия к процессам и явлениям, происходящим как внутри, так и за пределами предприятия.

Важно, чтобы миссия была сформулирована предельно ясно и была понятна всем хозяйствующим субъектам, взаимодействующим с предприятием, и, в первую очередь, персоналу предприятия. При этом миссия должна быть сформулирована таким образом, чтобы она исключала возможность различного ее толкования и, в то же время оставляла определенный простор для творческого и гибкого развития предприятия в условиях меняющейся внешней и внутренней среды функционирования.

Теория и практика менеджмента и по сей день не выработала единого подхода к правилам и процедурам разработки миссии. Однако имеется ряд рекомендаций, которые следуют из общих требований рыночной практики:

– миссия безвременна, так как формулируется вне временных рамок;

– миссия не должна полностью зависить от текущего положения дел на предприятии;

– в миссии не принято указывать в качестве главной цели получение прибыли или ограничивать систему целей потребностями собственников и руководства предприятия;

– между миссией и целями предприятия не должно быть противоречий.

По возможности, миссия предприятия должна быть четкой, ясной, краткой, ориентироваться на потребности потребителя, учитывать специфику выпускаемой продукции и опираться на ее конкурентные преимущества.

В качестве удачных формулировок миссий известных организаций и компаний, приведем следующие:

– миссия сети ресторанов быстрого обслуживания «Мак Доналдс»: «Быстрое, качественное обслуживание клиентов с помощью стандартного набора продуктов».

– миссия косметической компании MARY KAY: «Украшать жизнь женщин во всем мире».

– миссия международной общественной организации Красного Креста и Полумесяца: «Защищать беззащитных».

Таким образом, миссия предприятия – это совокупность ценностей, принципов, норм и идей, определяющих организационную культуру и формирующих его репутацию. Миссия, это заявление, отражающее интересы общества, владельцев и персонала предприятия, партнеров, потребителей, дающее общее представление о сфере деятельности, общих принципах работы, отражающая смысл существования предприятия и т.п.

Миссия предприятия обязательно конкретизируется в ее целях. Если руководители не знают, какова основная цель их организации, то они не смогут выбрать наилучшую альтернативу своего развития из имеющихся.

Таким образом, миссия детализирует статус предприятия, направляет и ориентирует его на достижение целей и разработку стратегий на различных организационных уровнях управления. Поэтому разработка миссии предприятия включает ответы на два основных вопроса: кто наши клиенты? и, какие потребности наших клиентов сотрудники могут удовлетворить?

Вариант основных этапов формирования и реализации миссии предприятия представлен на рис. 3.

Если миссия формулируется на неопределенное время, то *видение предприятия* разрабатывается на определенный, как правило, достаточно продолжительный срок.

Видение – это понимание руководством развития предприятия на ближайшие 10 – 20 лет, более или менее конкретное представление о будущем предприятия, к которому оно будет стремиться.

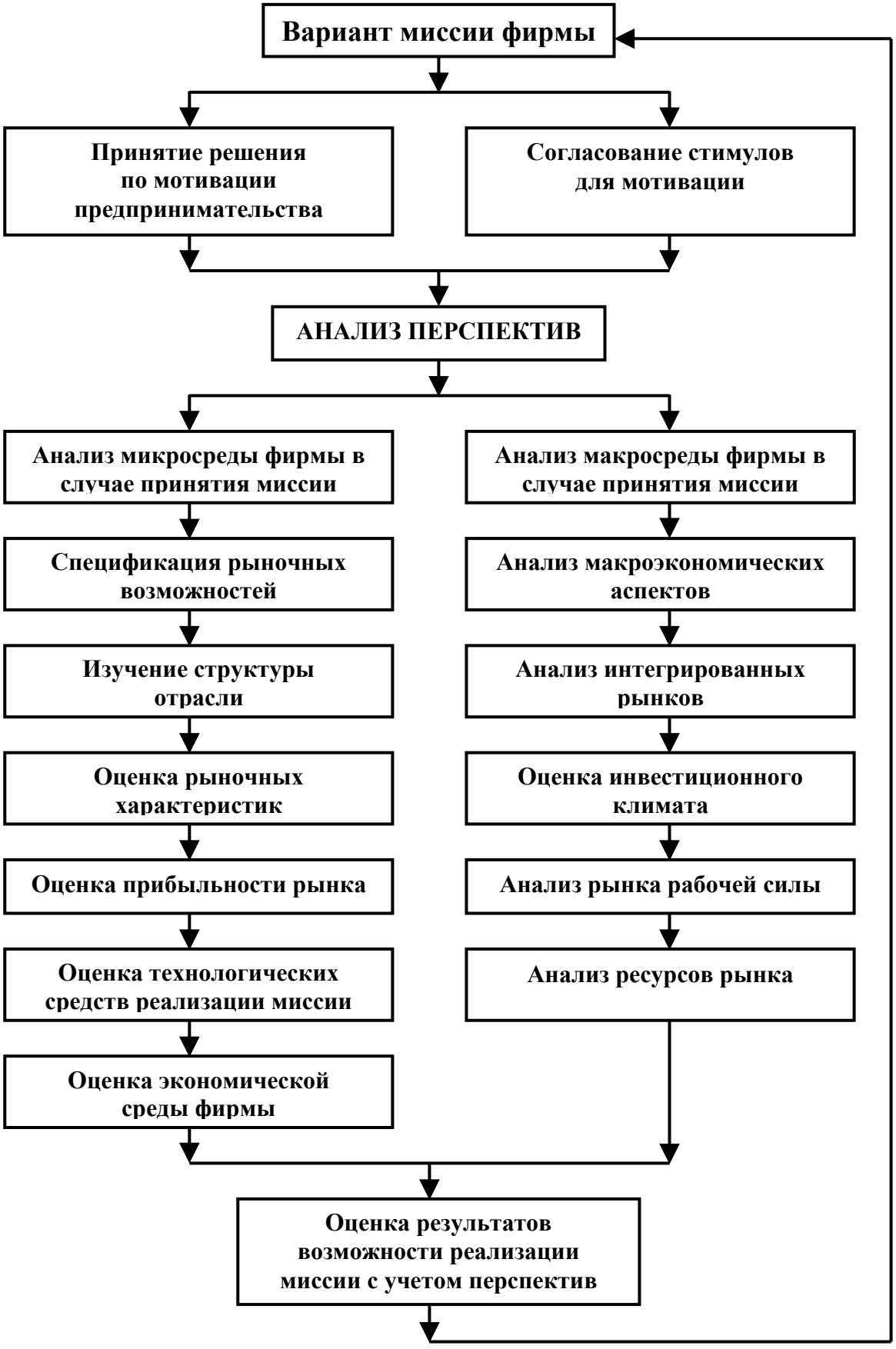

Рис. 3. Общая схема формирования и реализации миссии организации

Это видение может и должно быть связано с сегодняшним состоянием предприятия. Для того чтобы правильно сформулировать видение, необходимо задать себе следующие вопросы:

Каким хотим видеть предприятие в будущем?

Что представляет собой бизнес? И, каким он станет в будущем?

Кто является потребителями нашей продукции (услуг) и, на какую группу покупателей, предприятие будет ориентироваться в будущем?

Какими способами сотрудники собираются увеличивать ценность выпускаемой продукции для потребителей?

Ответы на эти и другие вопросы должны быть тщательно продуманы, так как на них базируется последующая работа по установлению целей предприятия.

3.2. Цели предприятия (организации): сущность, виды, функции, взаимосвязи, требования

Цель – желаемое будущее состояние реальности деятельности предприятия, компании. Цели предприятия (организации) множественны: они ранжируются и устанавливаются в зависимости от текущей ситуации и условий, в которых оно функционирует. Наличие целей обеспечивает направленность действий, сплачивает персонала, создает возможность для эффективной работы предприятия (организации). Любая цель требует выбора своих ориентиров, поэтому между ориентирами, целями и стратегиями устанавливается тесная взаимосвязь. Стратегия, выработанная на уровне руководства, становится ориентиром и целью для низовых звеньев управления.

Процесс формирования целей, как правило, проходит несколько этапов. Это поиск целей, анализ их реализуемости, оценка эффективности, выбор, составление плана мероприятий, реализация плана, корректировка, поиск новых целей.

Обязательным элементом процесса формирования целей является проверка их на достижимость, так как деятельность предприятия (организации) всегда связано с внешними и внутренними ограничениями. Например, внешними ограничениями могут быть законодательные, нормативные правовые акты, изменения экономической конъюнктуры,

политические и экологические факторы, конкуренты, уровень доходов населения и др.

Внутренними ограничениями могут оказаться затраты на сырье, материалы, энергию, производственные мощности, наличие информации, имеющийся управленческий потенциал, принципы компании, уровень рентабельности и др.

Общие цели предприятия (организации) служат основой разработки задач по достижению общих целей по основным видам и направлениям деятельности производственной деятельности подразделений. Общие цели отражают перспективу развития предприятия (организации), и должны быть увязаны с ресурсной базой.

Необходимо ранжировать цели по их приоритетности, т. е. установить степень важности и очередности их достижения.

Так, например, цели могут быть выстроены так:

1) обеспечение оптимальной рентабельности;

2) обеспечение устойчивости на рынке;

3) разработка новых видов деятельности и др.

Процесс управления предполагает выработку специфических целей, которые разрабатываются в рамках общих целей.

Среди специфических целей, например, одно из важнейших мест занимает определение рентабельности (прибыльности) по каждому подразделению. И только после этого могут ставиться такие конкретные цели, как развитие новой продукции, совершенствование технического уровня производства, определение источников финансирования, уменьшение налогообложения и т. д.

Общая цель управления производством определяется из отношений и ситуаций, сложившихся на определенных сегментах рынка. Каждому звену управления ставится своя цель, а цели всех звеньев объединяются общей целью деятельности предприятия. Затем дается оценка сложившейся ситуации и выявляются существующие препятствия, которые смогут помешать достижению поставленной цели. После чего наступает этап выбора системы мер для достижения цели – это этап принятия решения.

Например, управление предприятием имеет целью эффективное и планомерное использование технических, экономических, организационных и социальных возможностей для обеспечения производства товара (продукции).

Цели деятельности предприятия разрабатываются на основе изучения конъюнктуры рынка и основных направлений развития сферы бизнеса предприятия.

Вместе с тем, цели выполняют ряд функций, помогая пониманию того, для чего существует предприятие (организация), а также, почему работники в ней поступают так, а не иначе?

Функции целей предприятия (организации):

– оправдывают законность существования предприятия (организации);

– регулируют поведение работников предприятия;

– мотивируют и направляют поведение *персонала,* удовлетворяя их потребности. Выход предприятия на лидирующие позиции удовлетворяет и материальные (максимальная прибыль), и моральные потребности (гордость за предприятие).

– снижают неопределенность, разъясняя персоналу, что предприятие преследует в своей деятельности.

– помогают приспосабливаться к окружающей действительности**.**

По целям ориентируются в своем развитии, сравнивают себя с другими, определяют соответствие предъявляемым требованиям,

***Типы организационных целей*:** официальные; оперативные; операционные.

Официальные цели определяют общее назначение предприятия (в Уставе или Положении о предприятии). Они публичны, абстрактны, идеалистичны и описываются в качественных терминах. Они оправдывают существование предприятия перед обществом, имеют внешнюю направленность и создают предприятию благоприятный имидж. По ним, как правило, трудно определить, чем на самом деле занимается предприятие.

Оперативные цели исходят из действительной политики руководства и указывают, что именно предприятие намеревается делать независимо от того, что было заявлено в официальных целях. Они имеют внутреннюю направленность, важны для работников предприятия и, как правило, малоизвестны внешнему миру. Формой их выражения является план работы предприятия.

Операционные цели еще более специфичны и более конкретны и измеряемы, чем оперативные. Они направляют поведение руководителей и

персонала и по ним дают оценку выполненной работе. Они разрабатываются до мельчайших деталей и выражаются в количественных терминах, выступают в форме конкретных заданий отдельным исполнителям и рабочим группам.

Цели предприятия, компании направлены на:

– развитие, стабилизацию, выживание;

– экономические (достигнуть определенного уровня прибыли);

– количественные (увеличить объем продаж на 10 %);

– качественные (внести коррективы в производственный процесс);

– корпоративные (повышение престижа, имиджа предприятия);

– социальные (улучшение социальных условий рабочих и служащих);

– экологические (устранение, либо снижение ущерба окружающей среде) и т.д.

Руководитель, как правило, пользуется следующими определениями целей и стратегий:

–*цель предприятия* – такое состояние будущей реальности, которого предприятие стремится достичь собственными усилиями;

–*стратегия предприятия* – комплекс политических установок и перспективных программ действий, в рамках которых планируется достижение цели.

Обычно целями предприятия являются – развитие и получение сверх прибыли, а стратегиями предприятия – сложившиеся традиции и методы деятельности. Цели становятся инструментом управления, когда они определены и четко сформулированы, известны работникам и приняты ими к исполнению.

Формулирование целей – процесс непростой, поэтому качество формулировки цели определяет успех или неудачу предприятия.

Требования к постановке цели.

Цели должны быть:

– *достижимы и реалистичны.* Нереалистичные цели не мотивируют работников, а легко достижимые цели обладают сомнительной мотивацией;

– *конкретными (сформулирован результат);*

– *понятными* для исполнителя и четко сформулированными;

– *измеримыми.* Чтобы управлять, необходимо измерять. Неизмеряемость цели не позволит исполнителю определить степень прогресса в ее достижении;

– *согласованными по времени.* Иметь конкретные сроки исполнения;

– *мотивирующими действия исполнителей* в определенном направлении;

– *сформулированными и формализованными,* что повышает обязательства по отношению к цели. Устная установка целей легко забывается, а письменная и исчисляемая цель способствует сосредоточенности на ее исполнение и результат;

– *совместимыми,* что помогает избежать конфликтов между работниками, а также подразделениями. Неприемлемость и несовместимость целей ведет к невыполнению, конфликтам, поэтому формулирование цели может потребовать значительных усилий по согласованию, переговорам сторон;

– *проверяемыми и могут быть подвергнуты корректированию.* Этого требуют постоянно меняющиеся внешние и внутренние факторы и обстоятельства;

– *количественно определенными;*

– *логичными.*

Виды взаимосвязей между целями

Конфликт целей: цели могут быть разнонаправленными, когда достижение одной цели затрудняет достижение другой. Например, снижение себестоимости и повышение качества. Достижение конфликтных целей в рамках одного предприятия, возможно в случае принятия определенных управленческих решений по достижению компромисса интересов.

Комплиментарность целей: достижение одной цели облегчает достижение другой. Например, повышение качества продукции увеличению спроса, либо росту доли рынка, либо то и другое.

Индифферентность целей: цели не оказывают существенного влияния друг на друга. Цель – «обеспечение качества» и цель – «расширение ассортимента».

Иерархия целей: подчинение одних целей другим. Например, цель «достижение определеннай доли на рынке» подчинена цели «достижение

конкретной (определенной) рентабельности компании».

Для комплиментарных и индифферентных целей необходимо определить иерархию или приоритет, в случае когда они прямо не подчинены друг другу. Существующие ресурсы компании и рынок не всегда позволяют достичь всех ее целей, поэтому стратегия должна предусматривать достижение наиболее важных из них. Достижимость целей определяется руководителем в процессе разработки стратегий.

Специалисты – практики советуют, когда что-то не получается - сначала проверьте, а правильно ли сформулированы цели.

4. ПЛАНИРОВАНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТЕ: СУЩНОСТЬ, ЦЕЛИ, МЕТОДОЛОГИЯ, КЛАССИФИКАЦИЯ, ЭТАПЫ

4.1. Планирование: сущность, цели, преимущества и недостатки

Планирование **–** процесс определения целей, методов и средств их достижения, расписанных по ресурсам, исполнителям, времени.

Важно помнить, что план не самоцель, а средство достижения цели.

Арсенал средств достижения цели: экономические, психологические, коммерческие, организационные, кадровые, технологические и иные действия.

Достижение поставленной цели определяет удовлетворение личных или коллективных интересов работников субъекта хозяйствования.

Основная цель плана – реализованное событие.

Основная задача планирования – выбор волевых ответственных целенаправленных действий в условиях имеющихся ресурсных ограничений, сбалансированных по исполнителям, времени, ресурсам.

Планирование – это

- волевое и активное воздействие на будущее;
- отражение субъективного представления о будущем;
- разновидность управленческой деятельности;
- раскрытие целевых установок;
- предполагает ответственность за его реализацию;
- отражает учет условий внешней среды хозяйствования и конъюнктуры рынка;
- учитывает возможности внутренней среды и имеющиеся ресурсы;

– должно быть реальным;

– определяет порядок действий исполнителей;

– мотивированная схема действий персонала предприятия на будущее;

– первопричина мотивации персонала и оценки его деятельности;

– должно предусматривать резервы для непредвиденных и форс – мажорных обстоятельств;

– предусматривает меры ответственности для исполнителей всех уровней;

– должно отражать (в идеале) интересы всех структурных подразделений;

– оформляется документально в письменной форме;

– является важнейшим внутренним документом предприятия;

– используется для установления контактов с партнерами и инвесторами;

– утверждается руководством;

– должно иметь возможности корректировок и адаптации деятельности предприятия к новым условиям, сложившимся на рынке.

Планирование – это процесс экономического обоснования рационального поведения субъекта хозяйствования для достижения своих целей.

Планирование иногда сравнивают с путешествием на автомобиле в некий город. Цель деятельности – это достижение конечного пункта путешествия. План – это путь, по которому поедет автомобиль. Путь движения выбирается из множества других вариантов и должен быть самым коротким, безопасным и удобным. Законодательные акты, нормы и инструкции, регламентирующие предпринимательство, это знаки и правила дорожного движения. Умение вести автомобиль по выбранному пути, не нарушая правил дорожного движения, действующего законодательства, целиком зависит от путешественника (руководителя).

Преимущества планирования:

– стремление решить поставленную задачу рационально и с наименьшими затратами;

– улучшение интеграции и координации действий многих исполнителей;

– повышение эффективности совместных действий заинтересованных лиц;

– рациональное использование ограниченных ресурсов;

– возможность контроля и корректировки деятельности.

Недостатки планирования:

– невозможность отразить все многообразие внешних и внутренних условий;

– стабильность (неизменность) принятого решения;

– необходимость ресурсов (времени и средств) для разработки плана.

Причины искажения роли планирования:

– авторитарность руководства предприятия;

– субъективизм взглядов отдельных исполнителей;

– неточная и неполная информация;

– форс – мажорные обстоятельства;

– отсутствие финансового обеспечения действий исполнителей;

– ошибки в экономических расчетах и т.п.

План может быть выражен в письменной и устной форме как контур будущего, однако письменный план в дальнейшем легче проконтролировать.

Таким образом, план – не цель, а эффективное средство достижения цели, помогающее улучшить будущее предприятия.

4.2. Методология планирования

Методология планирования – учение о совокупности основных принципов, методов, о системе применяемых показателей, мер и действий, необходимых для выполнения плана, его мониторинга. Методология планирования не является статичной.

Элементы методологии планирования

Принципы планирования

1. Принцип единства – разработка плановых показателей должна осуществляться в направлении единого вектора цели, что требует координации и интеграции действий служб и подразделений, отражается в плановых показателях.

2. Принцип непрерывности определяет процесс планирования как

непрерывный, когда на смену одному выполненному плану приходит другой новый план, а на смену второму – третий и т. д. Такое понимание включает и связь планирования с прогнозированием, когда план – это производная от прогноза.

3. Принцип гибкости – способность плана менять свою направленность при изменившихся условиях деятельности. План должен иметь резервы и механизм возможной корректировки показателей для адаптации к изменившимся обстоятельствам бизнеса.

4. Принцип точности требует обоснованности, детализации и конкретизации планового показателя, соответствия имеющимся ресурсам. Завышенный план не оставляет резервов на случай ухудшения ситуации на рынке, а заниженный план создает условия для необоснованного поощрения персонала без их должных усилий.

5. Принцип участия – в разработку плановых показателей должны включаться все подразделения предприятия, а при необходимости – привлекаться специалисты извне и партнеры по бизнесу. В разработке планового документа обязательно участие будущих исполнителей, что повышает степень их вовлеченности и формирует чувство сопричастности. В ходе такого участия специалисты вносят свои идеи, предлагают свое видение решений проблем, что обогащает и уточняет содержание плана, позволяя создать действительно нужный и реальный документ.

Методы планирования: балансовый; опытно – статистический; нормативный; экономико – математический.

Балансовый метод планирования предполагает использование взаимно уравновешивающихся расчетов (таблиц), в одной части которых указываются ресурсы, а в другой – направления их использования. В планировании применяются балансы: натуральный (материальный); стоимостной; трудовой; межотраслевой и др.

Опытно – статистический метод планирования характеризуется ориентацией на достигнутые ранее результаты, по экстраполяции которых определяется план искомого показателя.

Нормативный метод планирования (технико – экономических расчетов) использует нормативы и нормы.

Норматив – научно обоснованная величина затрат, разработанный в централизованном порядке специальными научными учреждениями, организациями (органы государственной власти).

Норма – это обоснованная величина затрат, разработанная руководством конкретного предприятия (организации).

Более обоснованными являются нормативы, применение которых повышает точность и объективность планового показателя. Однако они не всегда учитывают особенности региона или предприятия. В планировании используются нормативы и нормы: сырья, материалов, топлива, электроэнергии, труда, финансовых затрат на единицу продукции, амортизации, ставок арендной платы, ставок процентов по займам, обеспеченности торговой и складской площадью, обеспеченности населения больничными койками, количества зрительских мест на 1000 жителей и др.

Экономико – математические методы планирования характеризуются возможностями оптимизации плановых решений.

Показатель плана – это выраженная числовая характеристика свойства явления, процесса, решения экономического объекта.

Одна из наиболее распространенных *классификаций основных показателей*:

1. По роли в управлении:

– директивные, они обязательны для исполнения;

– расчетные, необязательные для исполнения, в том числе те, которыми обосновывают директивные показатели. Их количество значительно больше директивных показателей.

2. По экономическому содержанию:

– натуральные, выражаются в тоннах, метрах, литрах и др.;

– стоимостные, выражаются в денежной форме;

– трудовые, выражаются посредством учета затрат труда.

3. По отношению к деятельности:

– количественные (объемные), характеризуют объем деятельности (товарная продукция, грузооборот, торговая площадь);

– качественные, характеризуют качество работы (производительность труда, себестоимость, прибыль и рентабельность).

4. По отношению к соизмерителю:

– абсолютные, выражаются суммой или количеством;

– относительные, т. е. выраженные по отношению к другому показателю, в том числе к базисному. Относительные показатели зачастую

играют более важную роль, чем абсолютные. Например, показатель прибыли 200 тыс. руб. неинформативен, так как безотносителем к объему деятельности, либо к капиталу. Например, показатель рентабельности (прибыльности) капитала равный 24 % показывает, что на каждые 100 руб. основных и оборотных средств предприятия приходится 24 руб. прибыли, что позволяет качественно оценить использование средств субъектом хозяйствования.

5. По роли в экономической работе:

– прогнозные;
– плановые;
– ожидаемого выполнения;
– фактические.

6. По направленности:

– адресные или индивидуализированные для конкретного исполнителя;
– обезличенные, касаются всех исполнителей, например, нормативы.

7. По критерию математических вычислений:

– объемные;
– средние;
– приростные;
– предельные (дифференцированные);
– индексные.

8. По форме отчетности:

– оперативные, основанные на текущем наблюдении за деятельностью;
– статистические, предусмотренные статистической отчетностью;
– бухгалтерские, предусмотренные бухгалтерской отчетностью.

Система мер (действий) по выполнению плана

План – реальный ориентир к действиям, которые требуют своего обоснования, без которого план никогда не будет реализован. Достижение цели требует продуманных, волевых, целенаправленных и ответственных действий.

Меры выполнения плана включают:

– развернутое описание действий;

– ресурсное обеспечение;

– перечень участвующих исполнителей и определение их дифференцированных задач;

– сроки выполнения расчетных показателей.

Меры достижения целей плана требуют обоснования организационной, технологической, маркетинговой, кадровой и другой деятельности. Должны иметь экономическое содержание, ресурсы и результаты, выраженные в стоимостном эквиваленте.

Поэтому, меры достижения целей плана включают *смету расходов,* которая может разрабатываться для отдельных структурных подразделений; в целом по предприятию на блок заданий плана; для отдельного исполнителя плана; на отдельное задание плана и т.д.

4.3. Классификация планов и этапы планирования

Классификация планов:

1. По времени:

- долгосрочные (10 – 25 лет);
- среднесрочные (3 – 10 лет);
- краткосрочные (1 – 3 года);
- текущие (1 год);
- оперативные (до 1 года).

2. По объектам хозяйствования:

государственные, региональные, территориальные и муниципальные;

3. По степени определения параметров:

детерминированные с четко определенными параметрами;

вероятностные с нечеткими параметрами.

4. По назначению:

директивные, обязательные для исполнения;

индикативные, т. е. рекомендованные для выполнения.

На уровне предприятия принимаются директивные планы, на уровне государства – индикативные.

5. По масштабности целей:

стратегические, предусматривающие достижение глобальных целей;

оперативные, предусматривающие достижение ближайших целей;

бизнес – планы, ориентированные на достижение отдельной сделки, операции, ориентированные на небольшой срок.

6. По функциям деятельности (функциональные планы):

маркетинга, в том числе сбыта;

прибыли и рентабельности; издержек производства и обращения;

инвестиций, в том числе долговременных материальных;

персонала, доходов, финансов и др.

Любая классификация несет в себе элемент условности. В современной практике планирования используют различные планы. Наибольшую популярность приобрели индикативные, стратегические и бизнес – планы.

Порядок разработки плана предприятия (этапы):

1) обоснование целей деятельности;

2) сбор информации;

3) проведение экономического анализа;

4) составление прогнозов;

5) составление планов;

6) утверждение и доведение планов до исполнителей;

7) выполнение плана исполнителями;

8) мониторинг плана.

Порядок этапов планирования может быть и иной. Например, в стратегическом планировании может быть представлен следующими процессами (рис. 4).

Процесс стратегического планирования включает:

– определение миссии и целей предприятия;

– анализ и оценку внешней среды;

– анализ внутренних возможностей предприятия (сильные и слабые стороны);

– изучение стратегических альтернатив, способствующих достижению поставленных целей и выбор стратегии;

– разработку структуры управления, основных принципов мотивации и контроля;

– оперативное планирование и управление;

– реализацию стратегии;

– оценку стратегии (контроль за ходом реализации стратегии и внесение в нее при необходимости соответствующих корректив).

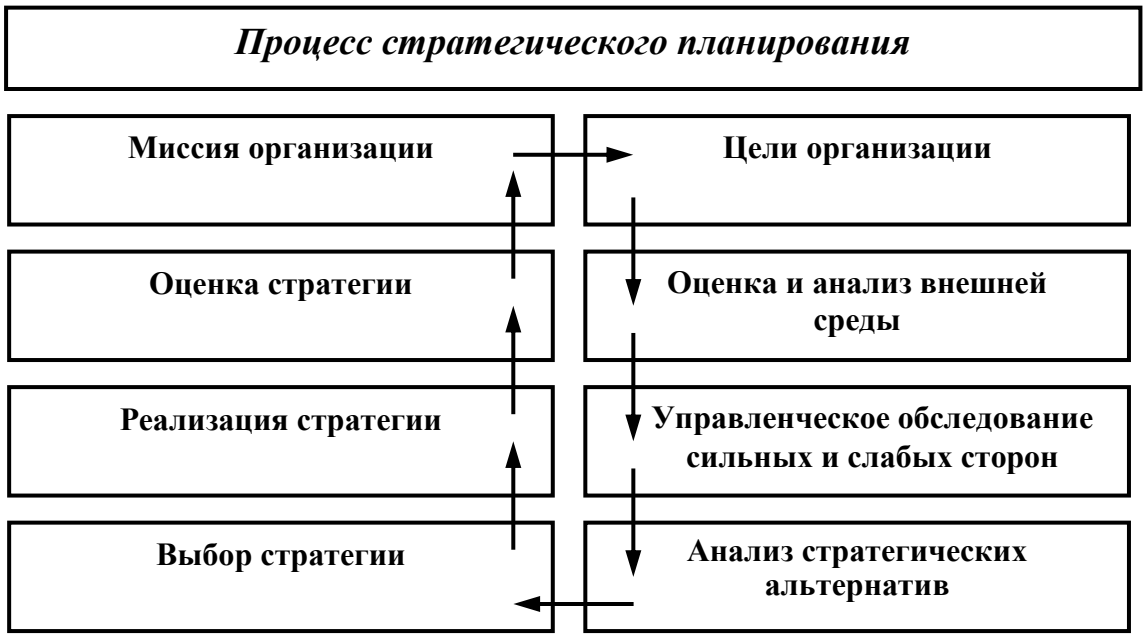

Рис. 4. Процесс стратегического планирования

Наличие сформулированной миссии как основы плана стратегического развития предприятия позволяет руководству правильно ориентироваться в ситуации. При этом, клиенты уверены в надежности предприятия и персонала, обеспечивают дополнительные конкурентные преимущества предприятия.

Анализ и оценка внешней среды и внутренних возможностей предприятия. СВОТ – анализ (сильные и слабые стороны деятельности предприятия; риски и возможности, открывающиеся на рынке), который используется многими предприятиями, поскольку позволяет соизмерять планы развития бизнеса со имеющимися ресурсами.

Разработка альтернативных стратегий развития предприятия дает возможность в случае реализации того или иного сценария развития событий действовать по четко составленному плану. Анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии позволяют принять осознанное решение о том, какой бизнес принесет наибольший доход.

Стратегия – детальный всесторонний комплексный план мероприятий, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии предприятия и достижение целей.

Группы основных стратегий: стратегии роста; стратегии

ограниченного роста; стратегии сворачивания деятельности (ухода из бизнеса); комбинации из вышеперечисленных стратегий.

Кроме того, важно и построение *организационной структуры управления*, адекватной ставящимся перед компанией задачам.

Выбор и оценка стратегии (контроль за ходом ее реализации и внесение корректив) – важнейшая составная часть процесса стратегического планирования. Этот этап объединяет весь процесс стратегического планирования, превращая его в замкнутый цикл, в последовательный непрерывный процесс.

5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

5.1. Организационные структуры управления: сущность, уровни, требования

Организационная структура управления

– определяет область ответственности каждого работника и его взаимоотношения с другими работниками структурных подразделений;

– показывает, кто и за какие участки работы отвечает;

– представляет взаимодействие (коммуникацию) отдельных служб и подразделений между собой;

– призвана обеспечить интеграцию науки и производства; производства, технического обслуживания и сбыта; экономической ответственности предприятия перед работниками и обществом в целом.

Организационная структура управления предприятием включает состав и информационные взаимосвязи самостоятельных подразделений или исполнителей, расположенных в соподчиненности и наделенных определенными правами и обязанностями.

Главный фактор формирования организационной структуры управления предприятием – это разделение труда и осуществление функций управления.

Число звеньев в структуре управления определяет ее уровни. Структуры управления могут быть одноуровневыми и многоуровневыми. В зависимости от характера связей они подразделяются на линейные, функциональные и комбинированные. Каждое структурное подразделение предприятия характеризуется количественными и качественными параметрами. Деятельность структурных подразделений регламентируется

специальными положениями (инструкциями), определяющими функции, права и обязанности каждого структурного подразделения, а внутри подразделения – каждого исполнителя. При формировании организационных структур управления главное внимание отводится приданию им динамичности с тем, чтобы они могли приспосабливаться к постоянным изменениям внутренней среды.

Организационная структура управления предприятием включает структурные и производственные подразделения в их взаимосвязи и взаимозависимости. Горизонтальные уровни и связи управления определяют количество звеньев одного уровня, а вертикальные связи управления определены количеством ступеней (уровней) в их соподчиненности. Структура аппарата управления предприятия выражает форму разделения труда.

Требования к структуре управления предприятием:

– *оперативность управления;*

– *надежность* (достоверность и бесперебойность передачи информации),

– *оптимальность и экономичность инструментов управления.*

Совершенствование структуры управления предприятием необходимо начинать с детального анализа действующей структуры с обязательным использованием накопленного опыта управления и его эффективности. Затем осуществляется процесс разработки новой структуры управления с учетом специфики работы предприятия.

Принципы разработки структуры управления предприятием:

– выявить необходимость единоначалия на предприятии;

– определить количество уровней в структуре управления;

– продумать систему подчиненности по всей иерархии управления проектируемой структуры;

– разработать схему информационных потоков с целью обеспечения информацией каждое рабочее место структурных подразделений предприятия;

– сформировать специализированное подразделение по разработке функциональных обязанностей каждого работника системы управления предприятием;

– определить формы контроля в проектируемой структуре управления;

– сформировать мотивационную модель заинтересованности работников в результатах индивидуального и коллективного труда.

Оценочные параметры структуры управления предприятием:

– затраты на содержание системы управления;

– информационная нагрузка на работающих в подразделениях предприятия;

– затраты времени на обработку информации на производственные работы и на решение задач управления;

– показатели наличия рисков в управленческих решениях.

Алгоритм разработки структуры управления предприятием:

– постановка цели и определения задач по ее достижению;

– определение направлений производственной деятельности,

– проведение экономической оценки эффективности деятельности структуры управления подразделениями предприятия;

– разграничение полномочий структурных подразделений в системе управления;

– наделение функциями подразделений выявление связей между ними и др.

Разработка критериев оценки возможностей организационной структуры управления предприятием позволяет определить степень ее способности к**:**

– обеспечению получения оптимальной нормы прибыли;

– созданию условий для повышения нормы прибыли за счет мероприятий по системе НИИ и ОКР;

– своевременному реагированию на изменение спроса и выполнению необходимых регулирующих мероприятий;

– росту производительности труда за счет подетальной специализации подразделений предприятия;

– обеспечению обязательного производственного контроля.

На структуру управления значительное влияние оказывают принятые на предприятии принципы, методы и функции управления. Кроме того, влияние на структуру управления оказывают и функции управления, их состав, содержание и объем. Следует придерживаться принципа «*первичность функции и вторичность органа управления».*

Сформировать структуру управления предприятием, компанией означает закрепить конкретные функции за подразделениями системы

управления предприятием. Развитие функций управления влечет за собою и развитие структуры управления. Научный технологический прогресс в обществе ведет к появлению новых функций управления.

При разработке структуры управления предприятием учитываются такие факторы как: количество работающих, объем и номенклатура производства, применяемые технологии, уровень автоматизации и информатизации, вид и тип производства, количество и виды современного оборудования, организация труда и производства. Поэтому необходимо систематически оптимизировать структуру управления предприятием, компанией.

Признаками оптимальной структуры управления предприятием являются: небольшие подразделения с высококвалифицированным персоналом; минимальное число уровней руководства; наличие высококлассных специалистов; ориентация графиков работы на потенциальных потребителей; быстрая реакция на изменения во внешней и внутренней среде; высокая производительность и низкие затраты.

5.2. Типы организационных структур управления

Классификация организационных структур управления (типы):

1. *Линейная структура управления* основанная на иерархии власти от начальника к подчиненному, представлена на рис. 5.

2. Функциональная структура управления подразумевает разделение по функциональным обязанностям, когда каждое подразделение предприятия имеет конкретную задачу, права и обязанности.

Рис. 5. Линейная структура управления предприятием

Преимущества и недостатки функциональная структуры управления.

Преимущества: стимулирующая роль в активизации деловых качеств и профессиональной специализации; устранение дублирования функций и уменьшение потребления материальных ресурсов в функциональных подразделениях предприятия; улучшение координации действий.

Недостатки: большая заинтересованность в выполнении целей и задач именно своего функционального подразделения, чем достижение общих целей предприятия; усложнение выполнения управленческих решений сверху вниз.

3. *Линейно – функциональная структура* управления представлена на рис. 6.

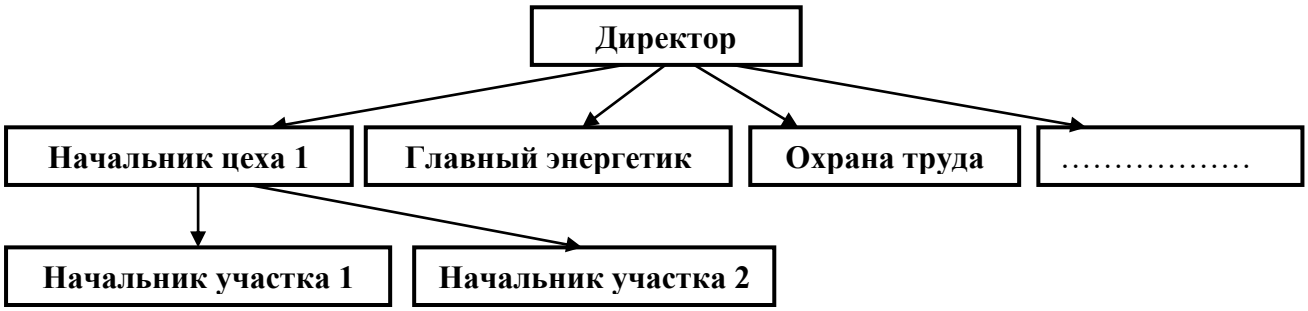

Рис. 6. Линейно – функциональная структура управления предприятием

4. *Дивизиональная структура управления* предприятием предусматривает решение проблем управления за счет разделения по производственному принципу (цехи, подразделения, отделы и др.) по видам производимых товаров и услуг, группам покупателей и географическим регионам. Ответственность за производственное планирование и контроль возлагается на руководителя производственного подразделения, который наделен полномочиями и обязанностями за определение основных показателей плана, уровня издержек производства и реализации, совершенствование системы сбыта, координацию деятельности функциональных служб.

5. *Продуктовая структура* управления. При этой структуре управления полномочия и ответственность за руководство производством и сбытом какого-либо продукта (услуги) передаются начальнику подразделения, который отвечает за данный вид продукции. Такой подход позволяет крупной компании проявлять к конкретному продукту такое же внимание, как и в на малом предприятии, выпускающем моно продукт,

быстрее реагировать на спрос покупателей и конкуренцию. Вместе с тем это нередко приводит к увеличению затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции.

6. *Организационная структура* управления ориентирована на потребителя, когда все подразделения предприятия группируются вокруг обслуживания определенных групп потребителей с целью удовлетворения желаний и потребностей данных групп потребителей так же успешно, как если бы предприятие и его структуры обслуживали только одну группу потребителей.

7. *Региональная организационная структура управления* компанией применяется в случае, когда предприятие распространяет свою деятельность на большие географические зоны, как в масштабе одной страны, так и в международном, что в большей степени затрагивает сбытовые предприятия.

8. *Проектная организация* – это зачастую временная структура организация системы управления с целью решения конкретной задачи, реализации какого-либо проекта. Для ее разработки привлекаются высококвалифицированные специалисты, которые формируются в одну группу и на определенное время. После решения поставленной задачи проектная группа распускается. Временные проектные организации создаются для решения конкретной задачи и называются временными творческими коллективами (ВТК).

Матричная организационная структура управления основана на конкретном коллективе проектной группы, в котором отдельные члены команды подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям своих функциональных отделов. Управление осуществляется как по вертикальным связям, так и по горизонтальным.

Структура конгломератного типа управления основана на структуре управления смешанного типа, создающаяся в зависимости от цели в виде консорциума, ассоциации, либо союза. Применяется в организациях, которые решают свои конкретные задачи, исходя из ситуационных проблем. На одном предприятии могут одновременно функционировать несколько структур управления, как функциональная, так продуктовая и матричная и др.

Адаптивная (органическая, гибкая) структура управления, быстро приспосабливающаяся к изменяющимся условиям рынка.

Механическая (жесткая) структура управления, когда каждый субъект хозяйственной деятельности, либо подразделения решают свою конкретную задачу без взаимосвязи с другими субъектами и изменяющимися внешними факторами рынка.

Централизованная организационная система управления – это многоуровневая иерархическая структура, управляемая из центрального офиса компании, оставляющая за собой большую часть полномочий. Предприятия (компании), в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий для принятия управленческих решений, называются централизованными.

Децентрализованная организационная структура управления – это структура характерна для предприятий с автономными хозяйствующими подразделениями и, как правило, самостоятельно использующими часть ресурсов из центрального офиса. Это такие предприятия, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления. В децентрализованной структуре большинство решений принимается на низшем уровне управления.

На практике могут применяться и другие виды структур управления предприятиями, компаниями.

6. ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

6.1. Содержательные теории мотивации

Мотивация – совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих личность к осуществлению определенных целенаправленных действий. Эта энергия работника, находящаяся как вне личности (*стимул*), так и внутри личности (любит, уважает, нравится), которая заставляет его осознанно или бессознательно совершать определенные поступки.

Если созданы современные условия труда и сотрудничества, выплачивается достойная зарплата, а персонал заинтересован в качественном выполнении своих обязанностей и осознает значимость соей работы для общества, то эффективность деятельности такого предприятия будет достаточно высокой.

Таким образом, на наш взгляд, *стимул* – это рычаг, с помощью которого руководитель воздействует на персонал, который основан на

денежных (премия) и неденежных (моральное поощрение) вознаграждениях. Вместе с тем, один и тот же стимул действует на персонал по-разному. Так, например, повышение зарплаты важно для одинокой женщины и не столь важно для замужней, муж которой получает значительное денежное вознаграждение за свою работу.

Таким образом, влияние мотивации на поведение личности зависит от множества факторов, во многом индивидуально, и может меняться под воздействием обратной связи со стороны личности.

Теории мотивации делятся на содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации базируются на изучении потребностей личности и являются основными мотивами их поведения, разработанные учеными: Абрахам Маслоу, К. Альдерфер, Фредерик Герцберг и Дэвид МакКлелланд.

****Теория мотивации по А. Маслоу (иерархия потребностей А. Маслоу)***

Сущность теории сводится к изучению потребностей личности. Сторонники теории считают, что предметом исследования является поведение, а не сознание личности. В основе поведения лежат потребности личности:

– *физиологические потребности*, необходимые для выживания личности (еда, вода, отдых и т.д.);

– *потребности в безопасности и уверенности в будущем:* защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем;

– *социальные потребности:*– необходимость в социальном окружении, в общении;

– *потребности в уважении:* признании окружающими профессиональных и личных качеств и свойств личности; стремление к личностным достижениям и др.;

– *потребность самовыражения*, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, а последующие – вторичные. Все потребности можно расположить в виде пирамиды в основании которой первичные потребности, а вершиной являются вторичные, представлены на рис. 7.

Рис. 7. Иерархия потребностей личности (по А. Маслоу)

В поведении личности определяющим является удовлетворение потребностей сначала низших уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором потребности более высоких уровней. Согласно постулатам А. Маслоу, потребности каждой последующей ступени актуализируются по мере удовлетворения потребностей более низшего уровня.

Потребность самовыражения и роста личности, как показала история развития человека, никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации личности через потребности бесконечен и безграничен.

К. Альдерфер, автор ERG – теории сгруппировал основные потребности личности:

потребность существования = физиологические + безопасность;

потребность связи = принадлежность + групповая безопасность + признание;

потребность роста = признание (самоутверждение) + самовыражение.

По мнению автора, потребности личности могут удовлетворяться не только в прямом (восходящем) направлении, однако и в обратном (нисходящем) направлениии. Движение снизу вверх К. Альдерфер назвал процессом удовлетворения потребностей, а движение сверху вниз –

процессом фрустрации, т.е. поражения в стремлении удовлетворить потребности.

**** Теория мотивации (двухфакторная модель) Фредерика Герцберга***

Эта теория появилась в связи с необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию личности. Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает степень удовлетворенности работой, представлена в табл. 1.

Таблица 1

Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе

Гигиенические факторы	Мотивационные факторы
Политика компании и администрации	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Заработок	Признание и одобрение результата
Межличностные отношения	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля	Возможность творческого и делового роста

Гигиенические факторы связаны с самовыражением личности, ее внутренними потребностями, с окружающей средой, в которой осуществляется работа. Гигиенические факторы, обозначенные ученым, соответствуют физиологическим потребностям, потребности в безопасности и уверенности в будущем.

Мотивационные факторы связаны с характером и сущностью работы. Руководитель должен помнить о необходимости содержательной части работы своих сотрудников.

По мнению Ф. Герцберга, чувство удовлетворенности трудом возникает благодаря «мотивационным» факторам, а чувство неудовлетворенности – под влиянием «гигиенических» факторов. По его мнению, гигиенические факторы, производя благоприятное воздействие на персонал, способны только обеспечить нейтральное отношение персонала к выполняемой работе и друг к другу.

**** Теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда***

Ученый Д. МакКлелланд предложил три типа потребностей, влияющих на поведение индивидов и групп:

– *потребность достижения (стремление к успеху*, либо достичь успеха и превзойти других;

– *потребность присоединения (стремление к признанию)* – это желание устанавливать и поддерживать личные контакты с окружающими, либо стремление избежать конфликтов;

– *потребность власти (стремление к власти)* – это желание влиять на персонал, управлять другими, контролировать их действия, вместе с тем и нести персональную ответственность.

Стремление к успеху расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, либо как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность.

Стремление к признанию – способность быть неформальным лидером, иметь собственное мнение, владеть умением убеждать окружающих в его правильности.

Стремление к власти не только говорит о честолюбии, но и показывает умение личности успешно работать на разных уровнях управления предприятием.

Таким образом, содержательные теории мотивации личности базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение персонала.

6. 2. Процессуальные теории мотивации

Процессуальная теория мотивации личности направлена на распределение усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей.

Теория ожиданий В. Врума, теория справедливости Дж. Стейси Адамса и модель М. Портера – Э. Лоулера. По мнению В. Врума уровень мотивации индивида зависит от представлений о взаимосвязи *усилий*, необходимых для выполнения задания, *уровня исполнения* и *результатов.* В качестве результата может быть произведенный товар или услуга и получаемое вознаграждение, которое может быль меньше или больше

ожидаемого. Кроме того, результат имеет валентность, так как может быть значим для одного работника и совершенно иным – для другого. Основные моменты теории представлены на рис. 8.

**** Теория ожиданий Виктора Врума***

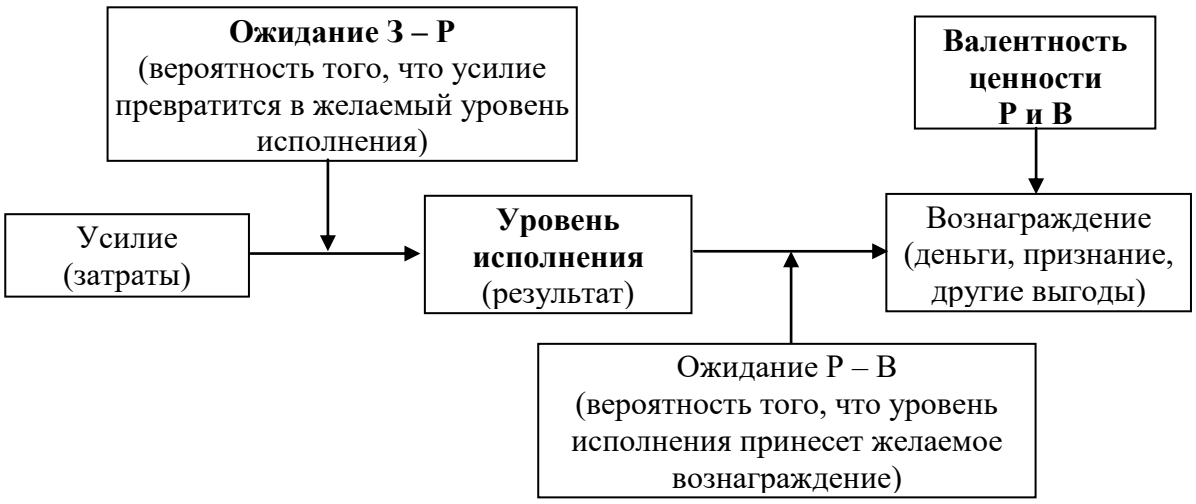

Рис. 8. Основные элементы теории ожидания

Ожидание З – Р (затраты – результат) – это соотношение между затрачиваемыми усилиями и полученными результатами.

Ожидание Р – В (результаты – вознаграждение) – намерение работника получить определенное вознаграждение за проделанную работу.

Валентность – приоритетность для работника полученных результатов и вознаграждения. Если результат работником высоко оценивается, то он имеет положительную валентность, если же результат работником не принимается, то он имеет для работника отрицательную валентность. Валентность равна нулю, если работник безразличен к достигнутому результату.

Согласно теории ожиданий не только потребность является необходимым условием мотивации личности для достижения цели, в том числе и выбранный работником тип поведения. Таким образом, поведение сотрудников определяется поведением:

– *руководителя,* который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;

– *сотрудника*, уверенного в том, что при достижении определенного результата получит вознаграждение;

– *сотрудника и руководителя,* допускающих, что при значительном улучшении качества работы ему будет выдано определенное повышенное вознаграждение;

– *сотрудника*, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения значимой потребности.

В теории ожидания подчеркивается необходимость повышения качества труда, отмеченного руководителем, что позволяет работнику реально удовлетворить свою потребность.

Вывод: работник должен иметь такие потребности, которые могут быть удовлетворены с помощью получения вознаграждений, при этом руководитель должен помочь удовлетворить ожидаемую потребность работника.

**** Теория справедливости Дж. Стейси Адамса***

Теория справедливости является одной из наиболее востребованных и наиболее известных теорией мотивации личности в западном менеджменте.

Основные моменты теории справедливости:

1. Работники оценивают свои взаимоотношения при сравнении: Что я вкладываю? Что за этот вклад получаю?

2. Неэквивалентность вклада и отдачи является источником дискомфорта. Проявляется в качестве вины, обиды, претензий.

3. Работники, не удовлетворенные своими отношениями, стремятся восстановить справедливость.

Ситуация имеют место быть на предприятии, когда работодатель и работники оценивают свой вклад совершенно по-разному. Сотрудники чувствуют неадекватность того, как их оценивают, и начинают требовать иного к себе отношения. О том, что может происходить дальше, свидетельствуют основные способы восстановления справедливости.

1. Если личность получает меньше, чем отдает, то работник практикует способ уменьшения вклада в общее дело. В этом случае сотрудники предпочитают опаздывать на работу, уходить раньше, сокращать объем работ, увеличивать время перерывов и т. п.

2. Сотрудники начинают требовать повышения зарплаты, продвижения по службе, увеличения надбавок, премии и т.п.

3. Кардинальный способ представляет собой разрыв производственных отношений работника с предприятием.

Основные ***причины нарушения справедливости на предприятии.***

1. *Неправильная психологическая оценка деятельности работника*. В этом случае имеет место ситуация непонимания вклада работника в общее дело предприятия, или, в случае, когда работник не получает должного признания. Как правило, работник предпочитает:

– наличие удовлетворения от работы;

– адекватного вознаграждения;

– гибкой системы оплаты труда: больше выпускаю продукции – больше зарабатываю;

– возможность реализации своих способностей;

– разнообразия в работе: перемещения по вертикальным связям, либо по горизонтальным, либо то и другое.

Зачастую в качестве оценки труда работники получают только денежное вознаграждение. Прежде чем руководитель изменит свои отношения с работником, необходимо выяснить, что же является истинной ценностью для работника, а затем предложить ему именно эту ценность.

2. *Недостаточность доверия между работниками и руководителями.* Иногда работник изначально относится к руководителю с недоверием, предполагая получить неприятность со стороны руководителя.

3. *Скрытые внутренние ожидания.* Работники очень быстро привыкают к тому, что те или иные потребности удовлетворяются, а когда этого не происходит, персонал воспринимает это как нарушение справедливости.

4. *Накопление обид.* Руководители склонны предоставлять персоналу некоторый кредит доверия и зачастую не замечают негативных поступков работников. Кроме того, сам процесс выяснения отношений достаточно болезненный для сторон.

При нарушении справедливости на предприятии в отношениях руководитель – подчиненный руководитель может исправить ситуацию, для чего ему необходимо предпринять следующее.

1. Внимательно выслушать сотрудника, что выявит отношение работника к понятию «справедливость. Если окажется, что руководитель действительно недооценил вклад личности в общее дело, его восприятие

этой ситуации возможно изменить, т. е. предложить посмотреть работнику на проблему с другой точки зрения.

2. Руководитель должен передавать окружающему персоналу положительные ожидания, вызывать в коллегах ощущение собственной значимости и компетентности, статуса, уверенности, избранности. Однако, являясь сильным побудительным началом, положительные ожидания не всегда являются гарантом успеха. Если, несмотря на Ваши позитивные ожидания, работника постигла неудача, в ней будет винить как себя, так и Вас.

3. Профессионалы, имеющие четкие цели, сами их добиваются. Однако для того чтобы поставить конкретную, не слишком трудную и не слишком легко достижимую цель, необходимо знать потребности конкретного работника. Поэтому легче поставить цели совместно с работником. Как правило, работник выбирает более сложную цель, чем ему поручают.

Чувство справедливости – очень тонкая категория, не имеющая однозначной трактовки с точки зрения персонала, а также и руководителя. Поддержание такого статуса справедливости требует значительных усилий со стороны руководителей подразделений предприятия, однако без него невозможна продуктивная работа коллектива.

Таким образом, согласно данной теории эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно, с учетом оценки вознаграждения руководителем, самим работником, другими работниками предприятия. Поэтому любое поощрение и наказание работника должно быть справедливым с точки зрения руководителя, подчиненного и остальных сотрудников, чего добиться непросто.

**** Теория мотивации Лаймана Портера – Эдуарда Лоулера***

Теория построена на сочетании элементов теории ожиданий и справедливости. Особенность теории состоит в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами. Ученые Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменных показателя, влияющие на размер вознаграждения: затраченные усилия; личностные качества: личность работника и его способности; осознание роли работника в процессе труда.

Элементы теории ожидания проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и уверен в том, что это вознаграждение будет адекватным затраченным усилиям.

Элементы теории справедливости проявляются в том, что личность имеет собственное суждение по поводу справедливости или несправедливости вознаграждения и степени удовлетворения потребностей.

Вывод: именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно этой теории результативность работника должна повышаться.

**** Теория мотивации Дугласа МакГрегора***

Ученый Д. МакГрегор проанализировав деятельность работника на рабочем месте выявил то обстоятельство, что руководитель может контролировать параметры, определяющие действия исполнителя, а именно:

– задания, которые получает подчиненный;

– качество и ожидаемое время выполнения задания;

– время получения задания и средства, имеющиеся для выполнения;

– коллектив, в котором работает подчиненный;

– инструкции, полученные подчиненным;

– убеждение подчиненного в посильности выполнения поставленной задачи;

– убеждение подчиненного в размере вознаграждении за успешную работу;

– уровень вовлечения подчиненного в круг проблем, связанных с работой.

Все эти факторы зависят от руководителя, в той или иной мере влияют на работника, определяют качество и интенсивность труда. Дуглас МакГрегор считал, что на основе влияния этих факторов возможно применить два подхода к управлению: «*Теория X» и «Теория Y».*

«Теория X» воплощает авторитарный стиль управления, характеризующийся централизацией власти, жестким контролем по нижеперечисленным факторам.

Обычный работник от природы ленив, не честолюбив, не готов к ответственности, предпочитает, чтобы им руководили; эгоцентричен, безразличен к потребностям предприятия; противится переменам; доверчив, не слишком быстро реагирует на изменения ситуации.

Такой взгляд на работника отражается в политике «кнута» (угроза безработицы) и «пряника» (вознаграждение).

«Теория Y» соответствует демократическому стилю управления и предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе, учет соответствующей мотивации исполнителей и их психологических потребностей, разнообразие в содержании работы.Для данной теории характерно:

1. Работник не является от природы пассивным и не противодействует целям предприятия. Работник стал таким в результате работы на предприятии.

2. Мотивация, возможность развития, способность брать на себя ответственность, готовность направлять свое поведение на достижение общих целей предприятия. Обязанность управления – помочь персоналу осознать и развить в себе эти качества.

3. Задача управления – создать достойные условия для работы персонала, применять такие методы работы, которые помогут достигать целей наилучшим образом, регулировать и направлять усилия работника на достижение общих целей предприятия.

Если руководство предприятия придерживается взглядов «теории Х», то обращает особое внимание на методы внешнего контроля. В случае, когда руководство применяет методы и инструменты «теории «У», то особое значение придается самоконтролю и составлению периодических отчетов по выполнению заданий. Предполагается, что самоконтроль возникает, когда работники воспринимают цели предприятия как собственные, и тогда вероятность достижения целей достаточно высока.

Ученый Д. МакГрегор придерживался мнения о том, что средством достижения высокой степени вовлеченности является метод участия работников в принятии решений и, утверждал, что они становятся именно такими, потому что к ним так относятся.

Названные теории в чистом виде на предприятиях не встречаются. На практике имеет место комбинация различных теорий и стилей управления. Концепция целостного подхода к управлению заключается в

необходимости учета всей совокупности производственных и социальных проблем.

Ученый Уильям Оучи предложил «*Теорию Z»* и *«Теорию А»,* основные положения которых представлены в табл. 2. Ученый отмечает непропорциональное внимание к технике и технологиям в ущерб человеческому фактору. Поэтому «Теория Z» базируется на принципах доверия, пожизненного найма и групповом методе принятия решений, что дает дополнительно упрочение связей между коллегами, что влечет более устойчивое их положение в коллективе.

Таким образом, в целом, японский и американский подходы к управлению предприятием являются разнонаправленными. Однако, как показывает наш опыт, управление развивается большей частью в сторону идей, заложенных в «Теории Y» и предполагает демократический стиль управления.

С определенными допущениями теория «Z» является разновидностью усовершенствованной теорией «Y», адаптированной, прежде для ментальности работников Японии, а теория «А» в большей степени характерна для персонала предприятий и организаций США.

Таблица 2

Сравнительный анализ теорий «А» и «Z»

Аспекты	США (Теория «А»)	Япония (Теория «Z»)
Человеческий капитал (потенциал работника)	Малые вложения в обучение Обучение конкретным навыкам Формализованная оценка	Крупные вложения в обучение Общее обучение Неформализованная оценка
Рынок труда	На первом месте – внешние факторы Краткосрочный наем на работу Специализированная лестница продвижения	На первом месте – внутренние факторы Долгосрочный наем на работу Неспециализированная лестница продвижения
Преданность компании	Контракты по найму Внешние стимулы Индивидуальные задания	Контракты по найму Внутренние стимулы Групповая ориентация

* *Теория мотивации Л. С. Выготского*. Среди отечественных ученых наибольших успехов в разработке теории мотивации достиг Л. С. Выгодский, а продолжили развитие теории его ученики А. Н. Леонтьев и Б. Ф. Ломов, которые исследовали проблемы работников на примере педагогической деятельности. При этом, необходимо отметить, мотивация производственных рабочих не рассматривалась. Именно по этой причине научные труды ученых не получили дальнейшего развития в отечественной практике управления. Вместе с тем, по мнению многих специалистов, основные положения теории Выгодского применимы к работникам и в производственной сфере деятельности.

Положения теории мотивации Л. Выгодского утверждают, что для психики личности характерно наличие двух параллельных уровней развития - это высший и низший уровни, которые и определяют высшие и низшие потребности личности. Это предполагает то, что удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого уровня невозможно, что не противоречит взглядам и других ученых.

Например, если в определенный момент времени для личности требуется удовлетворение в первую очередь низших потребностей, в этом случае срабатывает инструмент материального стимулирования. А реализовать высшие потребности личности возможно только нематериальным путем. Л. С. Выгодский сделал вывод о том, что высшие и низшие потребности, развиваясь параллельно и самостоятельно, совокупно управляют поведением работника и его деятельностью. Какая из них будет превалирующей в управлении поведением работника определить не так просто, как хотелось бы. Поведение работников зависит от многих факторов.

Таким образом, исходя из системного представления производственной деятельности, нами определено, личность может принимать решения на уровне регулирования, адаптации и самоорганизации. Соответственно и потребности личности должны быть реализованы на каждом из указанных уровней одновременно.

Таким образом, низшие, либо высшие потребности личности развиваются параллельно, автономно и совместно, управляют поведением личности на всех уровнях его самоорганизации, поэтому и существует двойственный характер удовлетворения потребностей через материальное и нематериальное стимулирование его деятельности на предприятии.

7. СОВРЕМЕННЫЕ СПОСОБЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ

7.1. Пассивность работника: сущность, причины, этапы развития

Рассмотренные выше теории мотивации каждое предприятие адаптирует под специфические особенности своего персонала и сферы деятельности на рынке. От успешности реализации системы управления на предприятии зависит, будут ли сотрудники стремиться работать производительно, либо будут другие причины пребывания на работе.

Многие специалисты рассматривали причины пассивности работника. Согласно теории «Y» любой сотрудник, приходя на новое место работы, хотел бы проявить себя в полной мере, а также заинтересован в своей новой работе. Вместе с этим, руководство предприятия также заинтересовано в том, чтобы сотрудники с воодушевлением и ответственностью относились к своим трудовым обязанностям. Однако в силу ряда факторов, таких как степень личной ответственности, отношений с руководителем и т.д., у работника может в определенный момент наступить разочарование в своей работе.

Основные причины разочарования работника:

чрезмерное вмешательство непосредственного руководителя в дела и личную жизнь;

отсутствие психологической и организационной поддержки со стороны руководителей;

недостаток информации;

недостаток внимания руководителя к запросам и нуждам подчиненного;

незнание работником результатов оценок со стороны руководителя своего труда;

неэффективное и неадекватное, с точки зрения работника, решение руководителем служебных проблем работника;

некорректность оценки труда работника руководителем и др.

Наличие таких условий организации труда и причин вызывают у работника чувство недооценки его личностных качеств, подрываются его чувство гордости, уверенности в себе; в стабильности своего служебного положения, возможности дальнейшего продвижения по карьерной лестнице и др.

Как правило, профессионалы выделяют следующие ***стадии процесса потери интереса к труду у работника:***

Стадия 1. Растерянность. Новый работник не понимает причин недовольства своей работой. Работник задает себе вопросы о том, связано ли это с ним самим?, с начальником или с самой работой? Нервные усилия работника в попытке найти истину вначале карьеры не сказываются на его производительности. Он легко контактирует с коллегами, иногда пытается справиться сам с трудностями за счет более интенсивной работы, что в свою очередь может только усилить состояние стресса.

Стадия 2. Раздражение. Нередко разнонаправленные указания руководителя, неопределенность ситуации вызывают раздражение работника, связанное с ощущением собственного бессилия. Часто поведение работника приобретает демонстративные черты. Работник подчеркивает перед руководителем и коллегами свое недовольство в сочетании с повышенной производительностью. Поступая так, работник преследует две цели – зарекомендовать себя с лучшей стороны, а также подчеркнуть бездеятельность руководства.

Стадия 3. Подсознательные надежды. Работник перестает сомневаться в своей виновности, понимает, кто виноват в возникших трудностях. Рассчитывает на промах своего руководителя, после которого возможно аргументировано доказать правильность своей точки зрения. Это выражается в утаивании служебной информации, необходимой для эффективного решения задач руководителем подразделения. Подчиненный начинает избегать начальника. Производительность и качество труда работника, как правило, остаются в норме. Работник надеется, что все образуется и наступит порядок в работе.

Стадия 4. Разочарование. На этой стадии восстановить подорванный интерес к работе значительно труднее. Производительность труда работника снижается до минимально допустимого. Однако работник еще не потерял надежды на восстановление справедливости. Его поведение напоминает поведение ребенка, который полагает, что если будет «вести себя неправильно», то взрослый (руководитель) обратит на него внимание. В этот период страдают такие чувства работника, как уверенность в уважении со стороны руководителя и коллег, осознание своего авторитета и др.

Стадия 5. Потеря готовности к сотрудничеству. Симптом стадии – подчеркивание работником границ своих обязанностей, сужение их до возможного минимума. Одни работники начинают вызывающе пренебрегать работой, а то и вымещать дурное расположение духа на коллегах, находя удовлетворение в унижении других. Истинная суть поведения работника на этой стадии – не борьба за сохранение интереса к работе, а попытка сохранить самоуважение.

Стадия 6. Заключительная. Окончательно разочаровавшись в своей работе, отношениях с руководителем и коллегами, работник либо перейдет на другое место работы, либо будет относиться к пренебрежительно к своим трудовым обязанностям. Один такой работник может сыграть в коллективе роль катализатора, привести к выплескиванию наружу скрытого чувства недовольства всех членов коллектива.

Поэтому так необходимо руководителям всех уровней управления четко отслеживать названные стадии недовольства работников, чтобы предотвратить негативные последствия, либо назревающий конфликт в коллективе.

7.2. Мотивирующие факторы и принципы воздействия на мотивацию персонала

Получение нового места работы, изменение условий деятельности стимулирует работника, вызывает в нем желание проявить себя с лучшей стороны. Работник – это важнейший трудовой капитал предприятия, который должен использоваться с максимальной эффективностью. Вместе с тем, руководитель должен учитывать и моральный фактор в управлении.

Как правило, различие во вкусах и личных мнениях работника не всегда учитываются, так как руководство предприятия стремится к повышению интегральной производительности труда. Осознание этой ситуации ставит перед руководителем задачу: «Какой должна быть идеальная для подчиненных работа?, и какими способами ее обеспечить?»

По результатам исследований ученых, *идеальная работа должна:*

– иметь целостность, т.е. приводить к определенному результату;

– оцениваться работниками как важная и должна быть обязательно выполнена;

– давать возможность работнику принимать решения, для ее эффективного выполнения;

– иметь автономию (в установленных пределах);

– оцениваться объективно в зависимости от эффективности труда работника;

– приносить справедливое, с точки зрения работника и коллег, материальное и моральное вознаграждение.

Спроектированная в соответствии с этими требованиями работа обеспечивает состояние внутреннего удовлетворения работника. Это мощный мотивационный фактор, так как стимулирует работника к выполнению более сложной и качественной работы.

На основе этих принципов учеными была предложена модель характеристик работы, представленная на рис. 9.

Рис. 9. Схема концепции модели мотивации ученых Дж. Р. Хекмана и Г.Р.Олдхэма

Анализ представленной схемы показал, что значение работы и влияние ее параметров на «психологическое состояние» работников, определяет их отношение к работе.

Основные параметры и свойства работы:

*Разнообразие умений и навыков***.** Параметр характеризует степень разнообразных действий при выполнении работы и предусматривает использование различных навыков и талантов персонала. Если работник чувствует, что кто-то еще может сделать эту работу так же хорошо, то данная работа вряд ли будет представлять для него ценность и маловероятно, что работник будет испытывать чувство гордости от выполнения задания. Работа, не использующая ценных навыков работника, не вызывает и потребности в дальнейшем обучении.

Целостность работы – завершенность рабочей операции как целой и определенной части работы, т.е. выполнение работы от начала и до конца с получением результата.

Важность работы – степень влияния выполняемой работы на жизнь или работу персонала. Рабочие, затягивающие гайки тормозных устройств самолета, расценивают свою работу как очень важную, в отличие от рабочих, заполняющих скрепками бумажные коробочки. При этом уровень навыков примерно одинаков. Работа может быть интересной и захватывающей, однако работники будут оставаться неудовлетворенными до тех пор, пока они не почувствуют, что их работа представляет важность и ее необходимо выполнить.

Автономия характеризует, насколько работа обеспечивает свободу и независимость работника при выработке графика выполнения работы и действий для достижения необходимого результата. Если решения принимаются не самим работником, хорошее выполнение работы вряд ли будет рассматриваться им как вознаграждение. Работник будет чувствовать, что качество выполнения работы зависит от правильности этих решений, а не от его собственных усилий. Не будет так называемого чувства гордости за свою работу.

Обратная связь обеспечивает получение работниками информации о качестве выполняемой работы. Эффективность обратной связи зависит от целостности работы. Легче обеспечить обратную связь по результатам законченной работы, чем на отдельной операции.

Важность обратной связи очевидна, работники должны знать, насколько хорошо они выполняют свою работу. Наилучшей считается обратная связь тогда, когда работники сами контролируют качество собственной работы.

Таким образом, работа, удовлетворяющая всем описанным факторам, внутренне мотивирует работников, обеспечивает хорошее качество выполненного задания, доставляет им удовлетворение от полученных результатов. Оценка руководителем качественного результата работы создает у работника ощущение личного вклада в выпускаемую продукцию или услуги, дает работникам чувство сопричастности. Только такая работа дает возможность личности к самовыражению, заложенному в ее социальности.

7.3. Современные методы улучшения параметров работы

Менеджеры должны постоянно изучать и анализировать возможные способы улучшения работы и мотивации персонала. Цель – рассмотреть возможные изменения работы, которые могли бы привести к стимулированию внутренней мотивации подчиненных, вызвать сотрудничество и энтузиазм с их стороны.

Современные ***методы улучшения параметров работы***:

Повышение разнообразия умений и навыков. Разнообразие навыков, а не просто разнообразие работы, является принципиальным. Если члены коллектива применяют ограниченное количество навыков, то необходимо разработать такой способ стимулирования, влияющий на появление у работников потребности к увеличению количества профессиональных навыков. Такой подход, как правило, стимулирует работника на усовершенствование навыков, расширение диапазона его способностей.

Повышение целостности работы. Работники испытывают удовлетворение от работы, имеющей конкретный результат. Повысить целостность задания возможно за счет добавления связанных с ним задач, включающих подготовительные или заключительные операции, которые выполняются разными работниками. Взаимный контроль качества работы повышает ее целостность. Объединение нескольких операций в одну законченную работу улучшает различные показатели работы – от временных показателей до стимуляционных. Однако важно вовремя остановиться и не поручить всю основную работу одному исполнителю.

Повышение важности работы. Если работник знает, как конкретно будут использованы результаты его труда, он начинает ощущать важность собственной работы, что стимулирует его к скорейшему выполнению

работы при хорошем ее качестве. Профессионала всегда волнует вопрос: Зачем, с какой целью он делает ту или иную работу? Даже если работнику поручают собрать данные для отчета, ему хочется знать: Выполнение какой цели преследует этот отчет, и насколько отчет важен для предприятия и руководства?

Увеличение автономии. Работа менеджера состоит из решения задач различной степени важности. Кроме того, делегирование полномочий, или передача некоторых управленческих функций подчиненным, имеет двойственный эффект, связанный с одной стороны с концентрацией усилий менеджера на решении проблем более высокого уровня а, с другой – оказывает положительное влияние на мотивацию работников. Передача полномочий по принятию решений более низкого уровня подчиненным может рассматриваться работником как разумное благо при условии, что он обучен и правильно понимает особенности работы, в том числе знает, где получить необходимую информацию и, в какой момент следует принять решение.

Усиление обратной связи. Обратная связь: *внутренняя,* – идущая от самой работы и *внешняя* – в случае, когда потребитель результатов работы оценивает их качество и т.д.

Способы стимулирования обратной связи направлены на постановку четких и конкретных задач, не указывая при этом способы их достижения, введение в процесс изготовления различных методов и инструментов проверок качества.

Ситуация *негативной обратной связи*, когда работники узнают только о недостатках своей работы, что лишает их вознаграждения за выполненную работу.

Иногда работники не приветствуют введение обратной связи, так как не знают, как ее обеспечить. Для обеспечения эффективности внешней обратной связи необходимо, чтобы она была объективной, точной, подробной и осуществлялась незамедлительно.

Менеджеру необходимо помнить, что сообщение о некачественном выполнении работы демотивирует подчиненных. Если же указать, что именно было сделано неправильно, почему это случилось, как исправить ситуацию и при этом затронуть положительные аспекты работы, эффективность такой обратной связи, несомненно, возрастет.

8. ТЕОРИЯ СТИЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ

8.1. Стили управления: сущность, виды, факторы

Существуют различные подходы к определению стиля управления, Так, например ученый М. Мескон определяет категорию «*стиль управления*» как привычную манеру поведения руководителя по отношению к подчинённым, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей предприятия (организации). Общим в различных подходах к определению стиля управления является трактовка его как способа воздействия руководителя на подчинённых.

Метод управления – это совокупность способов и инструментов целенаправленного воздействия руководителя на подчинённых, либо коллектив, обеспечивающих координацию действий по достижению целей.

Стиль управления, в основе своей объективен и опосредуется индивидуальными свойствами руководителя.

Субъективные факторы, влияющие и определяющие стиль управления:

1. Принципы и установки, обуславливающие умение пользоваться властью.

2. Специфика психического склада руководителя, включая темперамент, характер и другие качества.

3. Выбор форм и методов воздействия на подчинённых в конкретной ситуации.

4. Неповторимые личные качества руководителя, определяющие «управленческий почерк».

5. Индивидуальные особенности исполнения социальных ролей руководителя.

6. Уровень профессиональных знаний, интеллекта, культуры, характер поведения руководителя.

Субъективные факторы стиля управления зависят от личности руководителя, а объективные факторы формируются под влиянием окружающей среды. Объективно стиль руководителя диктуется целью, которая определяет способ и характер его действий по ее достижению.

Объективные составляющие стиля управления:

1. Специфика системы управления, её цели и задачи.

2. Закономерности управления.

3. Специфика (функциональное назначение) сферы профессиональной деятельности.

4. Производственная среда, включая технологический уровень производства, организацию труда, обеспеченность материальными ресурсами и др.

5. Особенность коллектива, включая структуру управления, уровень подготовки, характер взаимоотношений в коллективе, социально – психологические черты исполнителей и др.

6. Наличие опыта управления.

7. Способы управления, используемые руководителем.

Стиль управления выражает отношения, складывающиеся между руководителем и подчинённым. Сложность и разнообразие этих отношений предопределяют высокую вариативность конкретных стилей руководства, которые могут классифицироваться по различным признакам.

8.2. Классификация стилей управления: сущность, подходы, виды

Классификация (лат. Classic – разряд, facere – делать) – разделение действия, управления на виды, в соответствии с выбранными критериями. Обилие классификаций стиля управления свидетельствует о сложности этого социального явления.

Научные подходы к определению стиля управления:

подход с позиции личных качеств,

поведенческий подход;

ситуационный подход.

Подход с позиции личных качеств. Согласно личностной теории лидерства, лучшие из руководителей обладают определённым набором общих для всех личных качеств.

Основные качества, присущие руководителю: уровень интеллекта, приятная внешность, образованность, инициативность, коммуникабельность, ясность ума, четкая и грамотная речь, лидерские качества.

Поведенческий подход – эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчинённым.

В поведенческом подходе выявляют *два направления в стиле управления:*

Первое направление характеризуется минимальной степенью делегирования подчинённым своих полномочий, стремлением достичь целей, оказывая минимум доверия сотрудникам. Второе – определяется стремлением лидера достичь целей путем создания деловой доверительной обстановки в коллективе.

В первом случае стиль управления реализуется в пределах от авторитарного до либерального, а во втором случае – от ориентированного на достижение цели управления до ориентированного на личность работника.

Ситуационный подход к стилю управления предполагает, что эффективность руководства зависит от конкретной ситуации и факторов ее определяющих, которые включают потребности и личные качества подчинённых, характер производственного задания, требования и воздействия среды.

Начало изучению стилей управления связано было положено ученым психологом К. Левиным, который в 30-е годы XX столетия провёл в США серию экспериментов, в ходе которых выявил три, ставших классическими, стиля управления: *авторитарный, демократический, нейтральный (или либеральный):*

Авторитарный стиль управления – отличается чрезмерной централизацией власти, приверженностью к единоначалию, властным решением крупных и сравнительно мелких вопросов деятельности коллектива, сознательным ограничением контактов с подчиненными.

Демократический стиль управления предполагает предоставление подчинённым самостоятельности, соразмерной их квалификации и функциям. Предполагает привлечение работников к постановке целей, оценке работы, подготовке и принятию решений для выполнения работы. Со стороны руководителя важна справедливая оценка усилий персонала, уважение и забота, поощрение инициативы и творческой активности, информирование подчинённых, умение считаться с их мнениями и рекомендациями.

Либеральный стиль управления (невмешивающийся, попустительский) отличается пассивностью, безынициативностью и постоянным ожиданием

указаний сверху, нежеланием принимать на себя ответственность за решения и последствия, когда они неблагоприятны.

Ученый Р. Лайкерт, сравнивая группы работников предприятий с высокой производительностью труда и группы с низкой производительностью, пришел к выводу, что разницу в производительности может объяснить стиль управления лидера. Аналогично теории «Х» и «У» Дугласа МакГрегора, руководители группы с высокой и низкой производительностью классифицировались в пределах от одной крайности – сосредоточенные на работе (теория «Х»), до другой – сосредоточенные на личности (теория «У»).

Руководитель, сосредоточенный на работе, ориентированный на цель, заботится о разработке задач по достижению поставленной цели, а также разработке системы вознаграждений по стимулированию роста производительности труда.

Руководитель, сосредоточенный на работнике, фокусирует внимание на повышении производительности труда методом налаживания отношений в коллективе, делает упор на взаимопомощь, позволяет работникам максимально участвовать при принятии решений.

Ученый Том Бойделл предложил систематизацию, основанную на семи основных стилей руководства, представленных в табл. 3.

Таблица 3

Стили руководства

Наименование стиля управления	**Ситуации для применения**	**Искажения стиля управления**
Конфронтационный	Утверждение собственных идей; желание выразить несогласие; предлагает конкретные действия	Проявление агрессивности, нетерпимости, высокомерия;
Поддерживающий	Оказание помощи и поддержки;	Излишняя мягкость, неконкретность и доверчивость; апатия и замкнутость
Теоретический	Аргументация с помощью ссылок на соответствующие теории; желание обобщить опыт; сдача экзамена и иные «контрольные» процедуры	Излишнее теоретизирование; обращение к теории, известной личности при решении проблемы; убеждение, что теоретические знания приоритетны при решении проблем
Практический	Необходимость осуществления внезапных (внеплановых) действий; принятие очевидных решений	Прагматизм, рационализм, недооценка, либо игнорирование предварительной оценки, анализа; неспособность к обобщениям

Наименование стиля управления	Ситуации для применения	Искажения стиля управления
Планирующий	Необходимость разработки прогнозов, программ и планов развития; определение целей и ресурсов	Создание планов, оторванных от реальной жизни; увлечение анализом перспектив вместо решения повседневных проблем
Оценивающий	Сравнение контрольных и реальных параметров развития организации; необходимость самооценки; определение трудового вклада подразделений и сотрудников	Зацикленность на прошлых достижениях или неудачах; уверенность в том, что «всё (будет) хорошо»
Интегрирующий	Сочетание теории и практики; исторического и современного подхода; централизация, либо децентрализация; формализация и неформальные методы; диагностика, профилактика и урегулирование конфликтов и др.	Убеждение руководителя в непоколебимости авторитета (харизма), собственной непогрешимости; наличие оснований по управлению коллективом; пренебрежение руководителя к интересам сотрудников

Ученый Р. Лайкерт выделил четыре стиля управления*: эксплуататорско-авторитарный; благожелательно-авторитарный; консультативно-демократический; групповой.*

Эксплуататорский авторитарный стиль управления. На предприятиях (организациях), где применяется эксплуататорский авторитарный стиль, подчиненные выражают недовольства стилем управления, потому что их мнения, опыт, знания руководителем игнорируются.

Благожелательно-авторитарный стиль управления определяется тем, что руководитель чувствует себя уверенно, к подчинённым относится снисходительно. Угрозы наказания хотя и присутствуют, однако не преобладают.

Консультативно-демократический стиль управлении, характеризуется тем, что руководитель проявляет доверие к подчинённым, стремится конструктивно использовать идеи и предложения работников. Руководитель терпелив и внимательно изучает все точки зрения подчинённых, не отдавая предпочтения какой – либо, вырабатывает общую позицию и в её рамках определяет дальнейшие действия.

Групповой стиль управления характеризуется тем, что руководитель действует как демократ, полностью доверяет своим подчинённым по всем

вопросам. Такой метод руководства считается наиболее действенным. Эффективный руководитель тот, кто сочетает в своём стиле двумерную модель поведения, проявляет должное внимание и к структуре, и к подчинённым одновременно.

Ученые Роберт Блейк и Джейн Моутон, классифицируя стили управления, предложили решётку менеджмента, включающую пять основных стилей руководства. Вертикальная ось ранжирует «внимание к персоналу, заботу о личности» по шкале от 1 до 9. Горизонтальная ось ранжирует «внимание к производству, заботу о производстве» также по шкале от 1 до 9 (рис. 10).

Стиль руководства определяется этими критериями. Средние и четыре крайних позиции описывают как:

1.1. Страх перед бедностью. Со стороны руководителя требуется минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения работника.

*1.9. Дом отдыха***.** Руководитель сосредотачивается на хороших, тёплых человеческих взаимоотношениях, однако мало заботится об эффективности выполнения заданий.

*9.1.Авторитет – подчинение***.** Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, однако обращает мало внимания на моральный настрой подчинённых и их потребности.

5.5.Организация. Руководитель достигает примерного качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроя работников.

9.9.Команда. Благодаря усиленному вниманию к подчинённым и эффективности, руководитель добивается того, что подчинённые приобщаются к целям предприятия. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую эффективность их деятельности.

Рис. 10. Координатная (управленческая) сетка стилей руководства

Роберт Блейк и Джейн Моутон считали, что эффективным стилем руководства было поведение руководителя в позиции 9.9. Такой руководитель сочетает в себе высокую степень внимания к подчинённым и такое же внимание к производительности. Неудачи, постигшие традиционные концепции в определении универсального стиля эффективного руководства, побудили учёных к разработке новых подходов к изучению стиля управления. Современные исследователи стремятся, как возможно точнее представить в своих моделях особенности поведения руководителя в процессе разрешения организационных задач.

Опираясь на идеи американских специалистов в области менеджмента, Т. Коно построил четырех стилевую модель поведения высшего руководителя. Согласно Т. Коно, стили управления могут быть обозначены следующим образом: *новаторско – аналитический; новаторско – интуитивны; консервативно – аналитический; консервативно – интуитивный.*

Новаторско – аналитический стиль – это энергичный новатор и одновременно хороший организатор, отражающий следующие элементы поведения руководителя: преданность компании, энергичность и новаторство, чуткость к новой информации и идеям, богат идеями, много альтернатив, способен принять быстрое решение и обеспечить хорошую интеграцию. Стиль управления отличается четкостью в формировании целей и установок, готовностью учитывать мнение других, терпимостью к неудачам.

Новаторско – интуитивный стиль – способный к нововведениям энергичный и авторитарный руководитель, отражающий следующие элементы поведения руководителя: эгоистичность, энергичность и новаторство, чуткость к новым возможностям благодаря интуиции, идеи на основе интуиции, минимум альтернатив, руководитель тяготеет к быстрым решениям без достаточного учета ресурсов.

Консервативно – аналитический тип – это теоретик, стремящийся к совершенству, однако не принимающий риска. Данный тип менеджерского поведения последовательный, идеалистический и взыскательный, приверженный принципу, субоптимизирующий и постепенный. Без энтузиазма принимает решения, пока нет достаточной информации и ресурсов. При этом стиле управления целью является совершенное решение, которое не принимается, пока не собрано достаточно информации, позволяющей почти исключить риск.

Консервативно – интуитивный стиль опирается на положительный опыт прошлого, интуицию руководителя.

Таким образом, краткий анализ различных стилей руководства показал, что тот или иной стиль имеет как свои преимущества, так и недостатки, и выбор эффективного стиля зависит как от руководителя, так и от зрелости и компетентности коллектива.

9. КОНТРОЛЬ, ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ, КОММУНИКАЦИИ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

9.1. Контроль: сущность, цели, принципы, виды, этапы

Функция контроля в системе управления тесно связана со всеми его этапами, поскольку, только постоянно сравнивая текущую деятельность с принятыми планами, возможно добиться желаемого результата. Не следует рассматривать контроль как способ выявления промахов, ошибок и наказания виновных. Это не главная цель контроля.

Цель контроля – заранее предусмотреть возможные проблем, которые могут создать трудности в осуществлении стратегии организации и вскрыть резервы, которые будут способствовать успешности ее реализации. Необходимо совместно с подчиненными вскрыть причины неудовлетворительной или недостаточно эффективной их деятельности, оказать помощь, поддержку, проявить внимание к их проблемам.

Принципы контроля: научность, системность, доступность, периодичность, всеобщность, значимость, конкретность, ясность, реалистичность.

Основные правила осуществления контроля:

1. Формы и сроки контроля должны быть сообщены подчиненному при приеме на работу или при смене сроков и форм контроля.

2. Контроль деятельности всех работников организации без исключений.

3. Контроль должен касаться существенных принципиальных моментов деятельности, а не мелочей и деталей.

4. Формы контроля должны быть избраны с учетом состава коллектива, они могут быть явными и скрытыми. Если контроль проводится тайно, то об этом никто не должен знать.

5. Контроль должен иметь позитивный эффект, поэтому его результаты необходимо довести до проверяемых сотрудников в максимально тактичной форме.

Виды контроля.

Предварительный контроль предшествует процессу производства, осуществляется до начала работ. Персонала необходимо проверять при приеме на работу, чтобы узнать, соответствует ли кандидат требованиям и обязанностям, которые на него желают возложить. Кандидатов на должность следует тестировать, заранее разработав разные критерии контроля. В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях – по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Объектом контроля являются сотрудники, чью деятельность контролирует непосредственный начальник. Регулярная проверка работы подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволит исключить отклонения от намеченных целей, планов и инструкций. Если же позволить этим отклонениям развиться, они могут перерасти в серьезные трудности для всего предприятия.

Заключительный контроль направлен на оценку итогов деятельности (количество, качество продукции, финансовый результат деятельности).

Контроль как процесс, обеспечивающий достижение целей организации, необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности сотрудников.

Процесс контроля состоит из установки стандартов (показателей) измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов (показателей).

Этапы контроля:

1) выработка стандартов и критериев контроля,

2) сопоставление с ними реальных результатов,

3) принятие необходимых корректирующих действий.

1. Выработка стандартов и критериев контроля

Стандарты контроля связаны со стратегией предприятия –миссией и целями. Стандарты должны быть научно обоснованными, конкретными и реалистичными. Они могут носить обобщающий характер (уровень доходности, доля на рынке и т.п.) или являться частными показателями (нормы расхода, уровень квалификации). Все сотрудники должны знать, что в их деятельности подлежит контролю, какие показатели их труда, которые будут контролироваться, и в какие сроки будет осуществляться контроль. Первый этап процедуры контроля демонстрирует, насколько близко слиты функции контроля и планирования.

Стандарты – конкретные цели (показатели), поддающиеся измерению и должны быть выбраны из многочисленных целей и стратегий предприятия.

2. ***Сравнение фактического состояния дел с установленными стандартами****:*

определяется масштаб отклонений, подлежащих контролю;

сопоставляется фактическое положение дел со стандартами;

проверяется достоверность поступившей информации;

делается вывод о том, достигнуты ли поставленные цели.

Второй этап процесса контроля состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами. На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. При этом он принимает решение:

насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов.

Результаты контроля обязательно доводятся до сотрудников. Полученная оценка служит основой для принятия решения о начале действий. Эта деятельность заключается в определении масштаба отклонений, измерении результатов, передаче информации и ее оценке.

3. Принятие необходимых корректирующих действий

Менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонение или пересмотреть стандарт. Если цели не достигнуты, то необходимо установить причину отклонения результатов деятельности от стандартов.

Причины отклонения могут быть результатом установления неправильных стандартов контроля, и тогда стандарты необходимо исправить, а весь процесс контроля начать сначала. Если стандарты правильны, то необходимо найти причины этих отклонений, устранить их и вновь сравнить фактическое положение со стандартами.

9.2. Делегирование полномочий

Средством, при помощи которого руководство устанавливает отношения между уровнями полномочий, является делегирование.

Делегирование – передача полномочий (власти) лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Делегирование – средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников различные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей предприятия.

Полномочия – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач.

Полномочия – право распределять обязанности среди подчиненных и удостоверяться в их надлежащем исполнении.

Ответственность – обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение. Кроме того, это обязательство легитимно использовать полномочия для правильного выполнения обязанностей.

Таким образом, если преследуется цель построения четкой и эффективной организации работы предприятия, полномочия должны предоставляться в объеме, необходимом и достаточном для решения задач и достижения целей предприятия.

Таким образом, делегируются власть и ответственность, что необходимо помнить всем, кто делегирует и тому, кому они делегированы для выполнения функций руководителя в его отсутствии.

Препятствия к эффективному делегированию со стороны руководителя:

1) заблуждение «я это сделаю лучше»;
2) отсутствие способности руководить;
3) недостаток доверия к подчиненным;
4) боязнь риска;
5) отсутствие контроля для предупреждения руководства о возможной опасности.

Препятствия к эффективному делегированию со стороны подчиненных:

1) лучше спросить руководителя, что делать, чем самому решить проблему;
2) подчиненный боится критики за совершенные ошибки;
3) у подчиненного отсутствуют информация и ресурсы, необходимые для успешного выполнения задания;
4) у подчиненного и так больше работы, чем он может сделать или же он считает, что это так на самом деле;
5) у подчиненного отсутствует уверенность в себе;
6) подчиненному не предлагается каких-либо положительных стимулов дополнительной ответственности.

Основной принцип делегирования – *принцип соответствия* – чтобы делегирование было действенным, необходимо соответствие между делегируемой властью и ответственностью. Руководство должно делегировать работнику полномочия, достаточные для выполнения всех задач, за которые он принял на себя ответственность.

Эффективность управленческой деятельности во многом зависит от руководителя, от его способностей.

Эффективность управления:

– в широком смысле – соотношение результатов деятельности организации и затрат на управление или полных затрат организации, предприятия;

– в узком смысле – соотношение результатов деятельности подразделений, работников управления (количества принятых решений, расчетов и т.п.) и затрат на их достижение.

Виды эффективности

Экономическая – соотношение экономических результатов деятельности предприятия и затрат на их достижение.

Социальная – соотношение социальных результатов деятельности предприятия и затрат на их достижение.

Социально – экономическая – соотношение экономических и социальных результатов деятельности предприятия и затрат на их достижение.

9.3. Власть и влияние

Об успехах менеджеров судят не по тому, что они делают, а по тому, как они побуждают к работе других. Побуждать или мотивировать персонал, возможно только воздействуя на него определенным образом, т.е. при помощи методов влияния.

Власть – способность оказывать влияние на поведение персонала. Власть может относиться к индивиду, группе и предприятию в целом. Власть может существовать, однако не использоваться. Если сотрудник работает по правилам, то у начальника нет необходимости применять к нему имеющуюся у него власть.

Власть – это функция взаимозависимости. Чем больше личность зависит от других работников, тем больше власти. Власть имеет один индивид в отношении другого, одна группа – в отношении другой и т.п. Концепция власти строится на взаимодействии персонала и групп на предприятии.

Власть используют и начальники и подчиненные для того, чтобы достичь своих целей или укрепить свое положение. Власть пронизывает всю деятельность предприятия, поддерживает его структуру. Без власти нет предприятия.

Власть не бывает абсолютной и не изменяющейся. Власть – это отношения в динамике, отношения, меняющие и ситуацию и персонал, меняющиеся во времени. Власть часто используют как синоним термина «авторитет». Это не верно. Авторитет – это власть, возникшая на формальной основе, как данная кому-то и принимаемая подчиненными как то, с чем они согласны и считают правильным. Такая власть, данная сверху, подкреплена властью, полученной снизу. Авторитет как понятие не исчерпывает всех вариантов появления власти. Власть может появиться от занимаемой должности, от личного воздействия или от того и другого.

Власть должности проистекает не из самой должности, а делегируется ее обладателю теми, кому он подотчетен. Объем власти зависит от уровня доверия, которое обладатель должности может получить у того, кто расположен выше него в иерархии. При этом делегированная власть может быть в любое время отменена. Не существует прямой зависимости между уровнем должности и объемом власти Их соотношение ситуационно и индивидуально.

Личная власть – это степень уважительного, хорошего и преданного отношения к ее обладателю со стороны подчиненных. Основывается на близости целей. Личная власть на предприятии исходит от подчиненных. Личная власть может быть отменена подчиненными как реакция на неправильные действия руководителя. Важно руководителю обладать и должностной, и личной властью.

Профессионалами предложены различные подходы к классификации источников власти. Основные формы власти приведены в табл. 4.

Таблица 4

Сравнительная таблица достоинств и недостатков различных форм власти руководителя

Формы власти	Достоинства	Недостатки
1. Власть, основанная на принуждении (влияние через страх).	1. Действенна в тех случаях, когда другие формы не действуют 2. Эффективна при хорошо организованной системе контроля	1. Жесткая система контроля требует больших затрат 2. Низкая производительность труда и низкое качество продукции 3. Сотрудники не

Формы власти	Достоинства	Недостатки
		удовлетворены работой
2. Власть, основанная на вознаграждении.	Дает положительный стимул для более качественного выполнения работы	Трудно определить, какая награда будет иметь успех
3. Экспертная власть (влияние через разумную веру).	Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя	Знания руководителя могут не соответствовать заявленному уровню
4. Эталонная власть (влияние силой примера)	Исполнитель отождествляет себя с руководителем, испытывает к нему симпатию и верит в его способности	Не все могут соответствовать эталону
5. Законная (традиционная) власть (влияние через привитые культурой ценности).	Обладает безличностью. Исполнитель реагирует не на личность, а на должность, что повышает стабильность организации	Эффективность исчезает из–за меняющихся ценностей
6. Влияние путем убеждения.	Способствуют увеличению эффективности организации, когда исполнитель мотивирован потребностями более высокого уровня.	Действуют более медленно и менее эффективно.

Перечисленные достоинства и недостатки могут в различной степени влиять на результативность деятельности персонала.

9.4. Коммуникации в управлении

Одним из важнейших инструментов управления менеджера является находящаяся в его распоряжении информация. Используя и передавая эту информацию, а также получая обратные сигналы, менеджер организует, руководит и мотивирует подчиненных. Многое зависит от способности передавать информацию таким образом, чтобы достигалось наиболее

адекватное восприятие данной информации теми, кому она предназначена. В процессе коммуникации информация передается от одного субъекта к другому.

Субъекты – отдельные личности, группы и даже целые организации. В первом случае коммуникация носит межличностный характер и осуществляется путем передачи идей, фактов, мнений, намеков, ощущений или восприятий, чувств, отношений от одного лица другому в устной или какой-либо другой форме (письменно, жесты, поза, тон голоса, время передачи, недосказанность и т.п.) с целью получения в ответ желаемой реакции.

Коммуникация включает в себя и то, что передается, и то, как это «что» передается. Коммуникация предъявляет требования к каждому из участников управленческого взаимодействия. Каждый из участников должен обладать всеми или некоторыми способностями: видеть, слышать, осязать, воспринимать запах и вкус. Эффективная коммуникация требует от сторон определенных навыков и умений, а также наличия определенной степени взаимного понимания.

Термин «*коммуникация»* происходит от латинского «communis» означающего «общее». Передающий информацию пытается установить «общность» с получающим информацию.

Коммуникация – передача информации при помощи символов.

Эффективная межличностная коммуникация важна для успеха в управлении:

– решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии персонала (начальник с подчиненным, подчиненные друг с другом);

– межличностная коммуникация, возможно, является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью.

Углубленное изучение межличностной коммуникации предполагает рассмотрение ее как процесса, состоящего из этапов и стадий.

Модель коммуникационного процесса:

1. *Этап отправления:*
   - отправитель (Кто я такой?),
   - формулирование значения (Что хотел послать?),
   - носители послания (Через что хотел послать?),

Кодирование значения:

- форма послания (Как организовал значение?),
- послание (Что послал?),
- передатчик (Кто передал послание?),
- канал (Через что и каким образом произошла передача?).

Этап получения:

- канал,
- приемник (Кто получил послание?),
- восприятие послания (Что получил?),

Раскодирование значения:

- интерпретация послания (Как понял?),
- оценка послания (Как оценил?),
- принятие значения (Принял ли?),
- получатель (Кто должен получить послание?).

Как только передача поручения или сигнала началась, коммуникационный процесс выходит из–под контроля средства или работника, его давшего (направившего). Отправленное послание обратно вернуть уже нельзя. Получить – еще не означает понять, а понять – это еще не означает принять. Эффективная коммуникация устраняет причины для непринятия сигнала. Очень часто на какую–то фразу сотрудники отвечаем кивком головы. Для руководителя обратная связь может выступать как прямая (непосредственно наблюдаемое изменение поведения) и косвенная (снижение производительности, прогулы, конфликты и т.п.).

Коммуникационная сеть – это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков. Коммуникационная сеть включает потоки посланий и сигналов между двумя или более индивидами. Создаваемая руководителем сеть состоит из *вертикальных, горизонтальных и диагональных связей.*

Вертикальные связи строятся от начальника к подчиненным.

Горизонтальные связи осуществляются между равными по уровням индивидами или частями предприятия: между заместителями, начальниками отделов, подчиненными. *Диагональные связи* – это связи с другими начальниками и с другими подчиненными. Сеть этих связей создает реальную структуру предприятия.

Задача организационной структуры заключается в том, чтобы придать коммуникационным потокам правильное направление. В зависимости от того, как построены коммуникационные сети, деятельность группы может отличаться большей или меньшей эффективностью.

Существуют устоявшиеся образцы коммуникационных сетей для групп одной и той же или разной численности. В сетях типа «*кружок»* члены группы могут коммуницировать только с теми, кто расположен рядом с ними. В сетях типа «*колесо»* представлена формальная централизованная иерархия власти, при которой подчиненные коммуницируют друг с другом через своего начальника.

Объективной основой такой ситуации является то, что, лицо, находящееся в центре «колеса», имеет больше коммуникационных связей, чем другие члены группы. Он получает больше посланий, чаще признается другими членами группы как лицо, выполняющее лидерские функции, больше оказывает социального влияния на других членов группы, обычно несет большую ответственность за передачу информации, от него больше, чем от других, ожидается окончательное решение проблем.

Аналогичная картина наблюдается *в сетях типа «Y».* Такие сети называются централизованными и могут быть эффективны, если решаются простые проблемы. Другой тип властной иерархии представляют сети типа «*цепочки»*, в которых появляются горизонтальные связи – элемент децентрализации.

«Всеканальные» сети представляют полностью децентрализованные группы. Обычно это требуется, когда необходимо участие всех в решении сложных проблем. Такой подход называют еще открытыми коммуникациями.

Знание типов коммуникационных сетей особенно важно для понимания отношений власти и контроля в организации. Известно, что сокрытие или централизация информации поддерживают властные отношения.

Таким образом, *коммуникация* – это обмен информацией, на основе которого руководитель получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений и доводит принятые решения до сотрудников предприятия. Если коммуникации налажены плохо, решения могут оказываться ошибочными, работники могут неверно понимать, чего же

хочет от них руководство, или, наконец, от этого могут страдать межличностные отношения.

Таким образом, эффективностью коммуникаций часто определяется качество решений и то, как они в действительности будут реализованы.

Виды коммуникаций на предприятии (организации):

Организационные коммуникации – совокупность коммуникаций, строящихся на основе общения, опосредованного информацией о самой организации, ее целях задачах.

Внешние коммуникации – коммуникации между организацией и внешней средой. Факторы внешней среды сильно влияют на деятельность организации.

Внутренние коммуникации – коммуникации внутри организации между различными уровнями и подразделениями.

Межличностные коммуникации – устное общение персонала между собой. Характерная черта межличностных отношений – их эмоциональная основа.

Формальные коммуникации – коммуникации, которые определяются организационной структурой предприятия, взаимосвязью уровней управления и функциональных отделов. Чем больше уровней управления, тем выше вероятность искажения информации, так как каждый уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения.

Неформальные коммуникации – канал распространения слухов. Поскольку по каналам слухов информация передается быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утечки и распространения определенной информации или сведений типа «только между нами». Исследования показывают, что информация, передаваемая по каналам неформального сообщения (слухи), чаще оказывается более точной. Согласно исследованию 80 – 99 % слухов точны в отношении непротиворечивой информации о самой организации. Уровень точности не может быть таким же высоким, когда речь идет о личной или о сильно эмоционально окрашенной информации.

Вертикальные коммуникации – информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, т. е. с высших уровней на низшие, и подчиненным уровням управления сообщается о текущих

задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемые процедуры и др.

Предприятию необходима также коммуникация по восходящей. Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность труда в коллективе. Коммуникации по восходящей, т.е. снизу вверх, выполняют функцию оповещения высшего уровня управления о том, что делается на низших уровнях. Так руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел.

Горизонтальные коммуникации – коммуникации между различными отделами предприятия. В дополнение к обмену информацией по нисходящей или восходящей линии предприятие нуждаются и в горизонтальных коммуникациях. В обмене информацией по горизонтали часто участвуют отделы, службы, специальные группы, в которых формируются равноправные отношения, являющиеся важной составляющей удовлетворенности работников предприятия.

10. ПОДГОТОВКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

10.1. Управленческое решение: сущность, признаки, требования, подходы

Принятие решений – составная часть (функция) любой управленческой деятельности. Поэтому понимание природы принятия решений чрезвычайно важно для любого, кто хочет преуспеть в управлении.

Управленческое решение рассматривают как *процесс* (подготовка, принятие и реализация решения); *акт выбора* из альтернатив, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенций и направленный на достижение целей предприятия; *результат выбора.*

Решение как процесс характеризуется тем, что он, неразрывно связан со временем, осуществляется в несколько этапов (подготовки, принятия и реализации решений).

Этап принятия решений возможно трактовать как *акт выбора,* осуществляется сотрудником, принимающим решение (ЛПР) с помощью определённых правил в определенный момент времени.

Решение *как результат выбора* обычно фиксируется в письменной или устной форме и включает в себя план (программу) действий по достижению поставленной цели.

Признаки управленческого решения:

- возможность выбора из множества альтернативных вариантов: если нет альтернатив, то нет выбора и, таким образом, нет и решения;
- наличие цели: бесцельный выбор не рассматривается как решение;
- необходимость волевого акта ЛПР при выборе решения, так как ЛПР формирует решение через борьбу мотивов и мнений.

Требования к управленческому решению:

1) обоснованность решения;
2) своевременность;
3) полнота содержания;
4) полномочность;
5) согласованность с принятыми ранее решениями.

Управленческое решение должно охватывать:

а) цель (совокупность целей) функционирования и развития предприятия;

б) средства и ресурсы, используемые для достижения этих целей;

в) основные пути и способы достижения целей;

г) сроки достижения целей;

д) порядок взаимодействия между подразделениями и исполнителями;

е) организацию выполнения работ на всех этапах реализации решения;

ж) полномочность (властность) решения – строгое соблюдение субъектом управления тех прав и полномочий, которые ему предоставлены высшим уровнем управления.

Подходы к принятию управленческого решения:

- интуитивный,
- основанный на суждениях,
- рациональный,
- ситуационный,
- системный,
- комплексный,
- функциональный.

10.2. Классификация управленческих решений

Классификация управленческих решений:

***** *по функциональному содержанию* – плановые; организационные; контролирующие; прогнозирующие.

***** *по характеру решаемых задач* – экономические; организационные; технологические; технические; экологические и т.д.

***** *по уровням иерархии* систем управления выделяют управленческие решения: на уровне системы; на уровне подсистем; на уровне отдельных элементов системы.

***** *в зависимости от организации разработки решений* они подразделяются на: единоличные; коллегиальные; коллективные. Предпочтение способа организации выработки управленческого решения зависит от многих причин: компетентности руководителя, уровня квалификации коллектива, характера задач, ресурсов и т.д.

***** *по характеру целей* – текущие; тактические; стратегические.

***** *по причинам возникновения*: ситуационные, связанные с характером возникающих обстоятельств; по предписанию (распоряжению) вышестоящих органов; программные, связанные с включением данного объекта управления в определенную структуру программно – целевых отношений, мероприятий; инициативные, связанные с проявлением инициативы; эпизодические, периодические (сезонности сельскохозяйственного производства, сплава леса по рекам).

***** *по методам разработки*: графические методы; математические методы; эвристические методы, связанные с широким использованием экспертных оценок, разработки сценариев, ситуационных моделей.

***** *по организационному оформлению* различают решения: жёсткие, однозначно задающие дальнейший путь их воплощения; ориентирующие, определяющие направление развития системы; гибкие, изменяющиеся в соответствии с условиями функционирования и развития системы; нормативные, задающие параметры протекания процессов в системе.

Так как решения принимаются руководителями, то их характер во многом несёт на себе отпечаток личности. Принято различать *уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные и осторожные решения.*

Уравновешенные решения принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке. Обычно, прежде чем приступить к принятию решения, они имеют сформулированную исходную идею.

Импульсивные решения принимаются работниками, которые легко генерируют разнообразные идеи в неограниченном количестве, однако не в состоянии их как следует проверить, уточнить, оценить. Решения поэтому оказываются недостаточно обоснованными и верными.

Инертные решения становятся результатом осторожного поиска. В них, наоборот, контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность.

Рискованные решения отличаются от импульсивных тем, что их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез и, если уверены в себе, могут не испугаться любых опасностей.

Осторожные решения характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу. Эти решения не отличаются новизной и оригинальностью.

Качество управленческих решений – степень его соответствия характеру решаемых задач функционирования и развития производственных систем. То есть, в какой степени управленческое решение обеспечивает дальнейшие пути развития производственной системы в условиях формирования рыночных отношений.

Принципы, лежащие в основе процесса принятия решений:

*Принцип организационного соответствия***.** Форма организации должна быть приспособлена к бесперебойному осуществлению связей, что облегчает как процесс принятия решений, так и контроль их выполнения. Полномочия и ответственность все больше переходят «из рук в руки». Только возлагая на менеджеров ответственность за результаты их решений, возможно подготовить лучшие руководящие кадры.

Политика, стратегия и цели должны быть четко сформулированы, чтобы они позволяли принимать решения общего характера, касающиеся новых видов деятельности, выходящей за пределы сегодняшних потребностей.

Достаточное количество надежных данных об изменяющейся обстановке, необходимых для поддержания эффективных связей между

менеджерами высшего и более низкими уровнями управления. Важно производить отбор информации так, чтобы менеджеры высшего уровня имели только ту информацию, которая им необходима, и не были перегружены не относящимся к делу фактическим материалом.

*Гибкость***,** без которой могут остаться неиспользованными бесчисленные возможности. При идеальных условиях (наличие точных критериев, ясных целей и полной информации) потребность в менеджерах, принимающих решения, была бы невелика, так как ЭВМ смогла бы ответить на любой вопрос.

По своей природе перечисленные принципы являются универсальными, и их необходимо придерживаться в управленческой и предпринимательской деятельности.

Само решение может принимать ряд форм и представлять:

– стандартное решение, при принятии которого существует фиксированный набор альтернатив;

– бинарное решение (да или нет);

– многовариантное решение (имеется очень широкий спектр альтернатив);

– инновационное решение, когда требуется предпринять действия, однако нет приемлемых альтернатив.

Руководитель должен принимать своевременно правильные решения для того, чтобы организация могла успешно развиваться.

10.3. Стадии принятия управленческого решения

Стадии принятия управленческого решения

*Первая стадия – правильная постановка цели решения***.** Любой процесс принятия решения должен начинаться с осознания необходимости его принятия. Важно, прежде всего, задаться вопросом о самом выборе, который предстоит сделать.

Чтобы обеспечить правильность постановки цели решения, надо ответить на вопросы:

1. Какой выбор я пытаюсь сделать? Этот вопрос дает точку отсчета. Он будет уточнен двумя следующими вопросами.

2. Почему это решение необходимо?

3. Каким было последнее решение? Все решения образуют некоторую цепь. Поэтому очень важно найти место данного решения в системе решений.

Ответы на вопросы способствуют пониманию необходимости сделать выбор, задают направление в поиске альтернатив и исключают альтернативы, лежащие за пределами поставленной цели.

Вторая стадия связана с *установлением критериев (результатов) решения.* Так как о решениях судят, прежде всего, по полученным результатам, то с их рассмотрения разумно и начать процесс выбора. Эти результаты представляют собой основу фактически осуществляемого выбора. Менеджерам важно четко представлять, чего они желают достичь.

Ключевой вопрос: «Какие факторы следует учитывать, делая выбор?» Ответ дает ряд факторов, которые должны быть учтены при выборе решения. При групповом принятии решения постановка вопроса предполагает, что лица, на деятельность которых должно повлиять данное решение, будут иметь возможность высказать свои предположения, требования.

На *третьей стадии* менеджер проводит *разделение критериев по принципу их важности* для организации. Например, одни критерии представляют собой обязательные ограничения, тогда как другие просто фиксируют желательные характеристики. Чтобы принять достаточно эффективное решение, следует разделить критерии на жесткие ограничения и желательные характеристики, без которых возможно было обойтись. Затем важно проранжировать критерии, отнесенные к категории желательных. В принятии управленческих решений неизбежны и компромиссы. Например, предпочтете ли вы более быстрой поставке более низкую цену? Готовы ли вы пожертвовать скоростью ремонта ради лучшего качества обслуживания?

На *четвертой стадии* осуществляется *выработка альтернатив.* При обсуждении стандартных решений это не составляет проблем.

Пятая стадия выделяется для *сравнения выработанных на предыдущей стадии альтернатив*. Квалифицированное принятие решений требует выработки ряда альтернатив, их сравнения и выбора наилучшей. Иногда все варианты решения выглядят хорошими и ни одно не кажется преимущественным. Поэтому, чтобы сделать выбор, менеджер нуждается в определенной информации для сравнения альтернатив.

Прежде всего, желательно начинать со сбора информации об альтернативах. Во многих случаях альтернативы первоначально описываются в общем виде, например: «Сотрудники можем организовать выполнение всей этой работы на стороне» или «Сотрудники можем нанять временных рабочих».

Однако для того чтобы возможно было сравнивать альтернативы, необходимо понять суть выбора, ответив, например, на такие вопросы: «Сколько будет стоить выполнение работы на стороне?», «Может ли, данная работа быть эффективно сделана на стороне?», «Когда работа будет закончена?» и др. Без достаточных данных об альтернативах вряд ли возможно сравнить их относительные достоинства. Собранная информация поможет измерить степень удовлетворения требований по каждому из критериев. Сбор данных является спланированным процессом, а не произвольной реакцией на информацию по мере ее появления.

Как только менеджер четко определит альтернативы, на первое место может выйти вопрос: «Как систематизировать и сравнить данные?» необходимо придерживаться основополагающего принципа: всегда сопоставлять варианты решения с критериями (целями). Важно избежать «ослепления решениями», когда менеджеры беспрерывно сопоставляют альтернативы и, в конце концов, теряют из виду цели и конечные результаты принятия решения. На этой стадии поиска эффективных решений может случиться «аналитический паралич», возникающий тогда, когда сбор информации об альтернативах становится самоцелью.

Принятие решения – это процесс нахождения лучшего варианта из имеющихся, основанного на наилучшей и доступной информации. Между тем, достаточно сложно достичь такого положения, когда имеются все факторы, необходимые для выработки оригинального решения. Процесс сопоставления альтернатив с критериями является попыткой помочь руководителю, ответственного за принятие решения, сосредоточиться на ключевых источниках информации. Эти моменты принятия решений могут быть изменены профессионалом за счет концентрации внимания преимущественно на критериях, а не на альтернативах.

Критерий оценки последствий различных вариантов определяется целью решений. При этом существует необходимость в оценке степени, до которой определенное событие способствует достижению цели. Для разрешения конфликтов необходима общая единица оценки последствий.

Так, например, сравнивать альтернативу, ведущую к минимизации затрат за перевозку товаров, с альтернативой, позволяющей минимизировать время доставки, чтобы сравнить последствия этих альтернатив, необходимо чтобы они принадлежали к одному классу. Сложности в том, как перевести измерения по одной шкале (стоимость доставки) впоследствии по другой шкале (время доставки) или измерить и те, и другие по третьей шкале.

На *шестой стадии определяется риск***,** которому может быть подвергнута организация в случае выбора конкретной альтернативы. В предпринимательской деятельности выявление риска может варьировать от сложного вероятного анализа в моделях исследования операций до интуитивных умозоключений, которые возможно представить вопросами: «Как вы думаете, что они (покупатели или же производители – конкуренты) предпримут, когда сотрудники объявим о повышении цен?» Необходим рабочий инструмент менеджеров, которым возможно пользоваться быстро и эффективно и который не требует сложного математического расчета. Чтобы правильно определить область риска, следует рассматривать альтернативы поочередно и пытаться предсказать трудности, с которыми возможно столкнуться в случае реализации каждой из них.

На *седьмой стадии* принимающий решение делает *оценку риска***.** Знать о возможности наступления рискового события недостаточно. Важно определить последствия данного рискового события. При оценке риска учитываются факторы: вероятность и последствия. При помощи фактора вероятности формируется суждение о том, что, то или иное событие действительно произойдет. Фактор оценки позволяет сформировать суждение о степени влияния рискового события на ситуацию, если оно в действительности произойдет.

На *восьмой стадии принимается конкретное решение.* Количественные показатели степени риска помогают принять обоснованное решение. Оценочные показатели возможности наступления рискового события позволяют сравнивать эффективность альтернатив.

Следует отметить, что показатели степени риска напрямую не связаны между собой, когда отсутствуют оценочные алгоритмы расчета. Поэтому следует поставить вопрос: «Стоит ли дополнительная эффективность, которую возможно получить, того риска, который мы

принимаем?» Обычно менеджеры не стремятся минимизировать риск, а принимают риск.

Делая выбор, менеджер анализирует, оценивает целый ряд суждений. Очень важно эти суждения четко рассортировать. Ведь решение, которое необходимо принять, основывается на определенной сумме оценочных суждений.

11. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

11.1. Конфликт: сущность, уровни, причины, последствия

Теоретики системы управления утверждают, что полное отсутствие внутри организации конфликта – условие не только невозможное, однако и нежелательное.

Конфликт – наличие разногласий между двумя и более сторонами (конкретными лицами или группами лиц). Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель и мешает другой стороне делать то же самое.

Когда работники думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью и т.п. Поэтому конфликт – это явление зачастую нежелательное, которое необходимо избегать, а в случае, когда имеется возможность, следует конфликт разрешать, как только он возникает.

На наш взгляд конфликты не только возможны, однако и желательны. Конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой лиц более эффективным, а также дает персоналу возможность выразить свои идеи и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти.

Уровни конфликтов:

Внутриличностный конфликт – форма ролевого конфликта (неясность или ясность роли, перегрузка роли), когда работнику предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы или, например, когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Исследования показывают, что такой конфликт может возникнуть при

низкой удовлетворённости работой, малой уверенности в себе и организации, а также стрессе.

Межличностный конфликт. Возникает, как правило, в борьбе руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из сторон имеют мнение о том, что именно он должен убедить вышестоящее руководство выделить эти ресурсы его подразделению, а не другому. Межличностный конфликт может проявляться и как столкновения личностей. Работники с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда не в состоянии ладить друг с другом.

Конфликт между личностью и группой. Возникает в случае, когда личность займет позицию, отличающуюся от позиций группы. Обсуждая пути увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого возможно добиться путем снижения цены. А кто-то убежден, что такая тактика приведёт к уменьшению прибыли.

Межгрупповой конфликт. Организации состоят из множества формальных и неформальных групп. Неформальные группы, имеют мнение о том, что руководитель относится к ним несправедливо, могут сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности. Часто возникает между профсоюзом и администрацией организации.

Причины конфликта

* *Распределение ресурсов.* Ресурсы всегда ограничены. Руководство может принять решение о том, как распределить материалы, персонал, финансы, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Однако работники зачастую желают получать больше.

***** *Взаимозависимость задач.* Возможность конфликта существует и тогда, когда сотрудник (группа) зависят в выполнении своих задач от другого сотрудника (группы). Например, написание отчета с разделами, которые делают разные исполнители. Отчет не может быть сдан без какого-либо раздела.

***** *Различия в целях***.** Возможность конфликта растет, по мере того как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Подразделения могут сами формулировать свои цели и больше внимания уделять их достижению, чем достижению целей организации. Отдел сбыта может настаивать на производстве

разнообразной продукции и ее разновидностей, потому что это увеличивает объем сбыта. Однако цели производственного подразделения, выраженные в категориях затраты, – эффективность, достичь легче, если номенклатура продукции менее разнообразна.

***** *Различия в манере поведения и жизненном опыте.* Нередко встречаются работники, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность к окружающим и которые готовы оспаривать каждое слово.

Последствия конфликта

***** *Функциональные последствия.* Проблема может быть решена методом, который приемлем для всех сторон, и в результате работники будут больше чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это сводит к минимуму трудности в осуществлении решений – враждебность, несправедливость и необходимость поступать против воли.

Другое функциональное последствие конфликта состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых дальнейшим развитием конфликта.

Конфликт может уменьшить синдром покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые, по их мнению, не соответствуют идеям их руководителей. Через конфликты члены группы могут проработать проблемы в исполнении еще до того, как решение начнет выполняться.

***** *Дисфункциональные последствия.* Если конфликтом не управляли или управляли неэффективно, то могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, мешающие достижению целей:

– неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности труда работников;

– меньшая степень сотрудничества в будущем;

– сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами в организации;

– представление о другой стороне как о «недруге»;

– представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных;

– сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами;

– увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения;

– смещение акцента: придание выигрыша в конфликте большего значения, чем решению реальной проблемы.

Поэтому руководитель должен всегда помнить о последствиях конфликтов и стараться не попускать их нежелательного воздействия на дальнейшее развитие предприятия.

11.2. Управление конфликтной ситуацией

Классификация методов разрешения конфликтов.

Структурные методы разрешения конфликтов.

***** *Разъяснение требований к работе***.** Лучший метод управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт. Руководителю необходимо разъяснить, какие результаты ожидаются от сотрудника и подразделения в целом; определить уровень результатов, который должен быть достигнут; распределить, кто представляет и кто получает различную информацию; сформировать систему полномочий и ответственности; сформулировать политику, определить процедуры и правила. Руководитель определяет эти вопросы не только для себя, однако и доносит их до подчиненных, с тем чтобы знали, чего от них ожидают в той или иной ситуации.

***** *Координация и интеграция усилий сотрудников***.** Распространенный механизм в управлении подразделениями – цепь команд. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие персонала, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если подчиненные имеют разногласия по какому-либо вопросу, конфликта возможно избежать, обратившись к общему начальнику, предлагая ему принять рациональное решение.

***** *Общеорганизационные комплексные цели.* Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий различных сотрудников, отделов или групп. Основная идея – направлять усилия всех участников на достижение общей цели организации.

***** *Структура системы вознаграждений.* Работники, вносящие свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, должны справедливо вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе.

Межличностные методы разрешения конфликтов:

***** *Уклонение.* Личность старается уйти от конфликта. Его позиция – не попадать в ситуацию, которая провоцирует возникновение противоречий.

***** *Сглаживание.* Личность убеждена, что не стоит конфликтовать. Однако при этом возможно забыть о проблеме, лежащей в основе конфликта. В результате конфликт может исчерпать себя, однако проблема останется нерешенной.

***** *Принуждение.* Попытка заставить другую сторону конфликта принять свою точку зрения любой ценой, в том числе и с помощью угроз.

* Компромисс. Метод характеризует принятие точки зрения другой стороны, однако лишь до определенной степени. Способность к компромиссу сводит к минимуму недоброжелательность, что зачастую дает возможность быстро разрешить конфликт и удовлетворить стороны.

***** *Решение проблем*. Данный метод – признание различий во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемых для всех сторон. Тот, кто пользуется этим методом, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения. Данный метод является наиболее эффективным в решении проблем организации.

Рекомендации по выбору и использованию метода разрешения конфликта:

– определите проблему в категориях цели, а не решений,

– после определения проблемы, определите решение, приемлемое для всех сторон,

– сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны,

– создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией,

– во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны.

Руководителям не стоит считать причиной конфликтных ситуаций простое различие в характерах своих сотрудников. Конечно, это различие может явиться причиной конфликта в каком-то конкретном случае. Это один из факторов, который может вызвать конфликт. Руководитель должен начать с анализа фактических причин, а затем использовать

соответствующую методику. Уменьшить возможность конфликта возможно, применяя наработанные методики разрешения конфликта.

Правила, препятствующие возникновению серьезных конфликтов в организации.

1. Признавать друг друга.
2. Понимать друг друга. Слушать, не перебивая.
3. Демонстрировать понимание роли другого сотрудника.
4. Выяснить, как другой воспринимает конфликт, как он себя при этом чувствует.
5. Четко формулировать предмет обсуждения.
6. Устанавливать общие точки зрения.
7. Выяснить, что вас разъединяет.
8. После этого снова описать содержание конфликта.
9. Искать общее решение.
10. Принять общее «коммюнике».

Признавать друг друга - это означает видеть в другом личность с понятными желаниями и представлениями о собственном «Я». Он не меньше и не больше, чем Вы.

Понимать друг друга. Дайте партнеру почувствовать, что вы его внимательно слушаете. Вы интересуетесь его представлениями и не скрываете этого. Скажите ему, например: «Для меня очень важно знать Вашу оценку этого дела». Обратите внимание и на его чувства: «И, в результате Вы почувствовали себя обиженным». Напряженность будет сниматься, по мере того как собеседник станет высказывать свое мнение и чувства.

Понимать роль другого сотрудника. Скажите: «На Вашем месте следует...» И пригласите его оказаться на вашем месте и в вашей роли. Выразите его представления своими словами: «Если правильно понял, Вы недовольны тем, что...». Вы увидите, как оттаивает ваш партнер.

Возьмите листок бумаги и сформулируйте вместе с ним, о чем, собственно, идет речь. Вместе зафиксируйте, что вас объединяет, а что разделяет. Задача – преодолеть то, что вас разделяет. Попросите партнера дать свои предложения. Каждое предложение – надо записать. Вместе выберите лучшие предложения. Из них выберите самое лучшее, и именно оно должно стать решением. Это реальный путь, однако необходим опыт.

Так как аналогичный процесс может разворачиваться и в неслужебной обстановке, попрактикуйтесь у себя дома, в своей семье.

Как должен реагировать руководитель? Еще до разговора с сотрудником ему надо дать понять, что конфликт – это не что-то такое, что обязательно затрагивает честь и достоинство его участников: конфликт – это часть жизни организации и его возможно и необходимо разрешить. Сотрудник должен ощущать вашу готовность помочь ему справиться с ситуацией, что поможет ему сделать первый шаг. Руководителю начинать разговор следует приблизительно так: «Сложилось впечатление, что Вас что-то угнетает. Если могу Вам помочь, с удовольствием это сделаю. Пожалуйста, обращайтесь в любое время».

В процессе разговора с сотрудником руководителю надо обратить внимание на ряд моментов:

– покажите сотруднику, что он вам интересен и к его проблемам вы относитесь серьезно;

– скажите ему, что его проблема и содержание беседы останется между вами;

– покажите, что его проблема рассматривается не как «упущение в работе»;

– дайте сотруднику выговориться, не прерывайте его речь, даже если он долго подыскивает важные слова и периодически возникают паузы. Прервав его речь, Вы продемонстрируете свое нетерпение и неуважение;

– задавайте вопросы, которые помогут четче увидеть проблему. Вместе ответьте на вопрос: насколько велика проблема? Зачастую эта серьезная проблема на самом деле таковой не является.

Если сотрудник обсуждает с руководителем свою личную проблему, в момент разговора он уязвим, остро реагирует на любые нападки или на «личностную» проблему. Если его пытаются убедить в том, что его проблема не так уж значительна, сотрудник будет считать себя уязвленным и не будет готов к помощи. Реальную оценку остроты проблемы возможно сопроводить вопросами, укрепляющими рациональный подход. Высказывания на то, как легко Вы сами справляетесь с подобными «мелочами», неуместны.

В случае, когда сотрудник воспринимает что-то как проблему, к этому и надо относиться как к проблеме. Цель любого подобного разговора – оказание помощи для развития «самопомощи». Сотрудник должен быть в

состоянии, опираясь на вашу поддержку, самостоятельно справиться со своей проблемой.

Нельзя брать на себя его проблему и возвращать ему готовое решение. Это означает: «Ты глуп и даже не можешь решить собственные проблемы. Так сотрудник ничему не научится и всегда будет неспособен справиться с трудностями.

Если в его поведении доминантой будет ожидание помощи со стороны, он будет лишен возможности учиться самому преодолевать трудности. К тому же сотрудник, в этом случае, попадает в положении благодарящего, что существенно сужает диапазон его поведения. Вынужденный выражать благодарность сотрудник вряд ли сможет сказать, что его гнетет новый конфликт или что старый еще дает о себе знать, или что предложенное решение оказалось неверным и ситуация обострилась еще больше. Этот сотрудник уже не может даже сказать, что «что-то», относящееся к работе, делается не так, как необходимо, если это «что-то» решено руководителем.

Почти каждый конфликт выявляет силы конфликтующих сторон, которые до этого руководителю были, возможно, неизвестны. Вместе с тем, если руководитель сам хочет его решить, он лишает сотрудника возможностей карьерного роста на предприятии.

Поэтому руководителю нельзя забывать о последствиях конфликта для организации. Конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации, для чего руководителю необходимо правильно и своевременно управлять конфликтом. Или он может быть дисфункциональным и приводить к снижению личной удовлетворённости, группового сотрудничества и эффективности организации, что обязательно ослабит ее конкурентные преимущества на рынке.

Таким образом, роль и последствия конфликта, в основном, зависят от того, насколько эффективно им управляют. Поэтому, чтобы эффективно управлять конфликтом, руководителю необходимо знать причины его возникновения, тип и возможные его последствия, для того чтобы выбрать наиболее эффективный метод его разрешения.