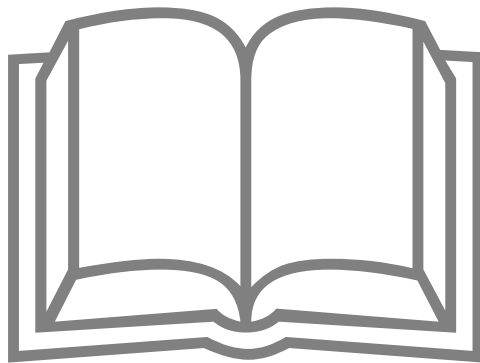


**Агаева А.Ш.  
Идрисов Ш.А.**

# **Менеджмент**

**Учебное пособие**



г. Махачкала – 2020

УДК 658 (075)  
ББК 65/ 290 – 2  
М-50

**Агаева А.Ш., Идрисов Ш.А.**

**Менеджмент:** Учебное пособие для СПО. – Махачкала.

Издательство: «ФОРМАТ». – 2020 г. – 281 с.

В данном учебном пособии по менеджменту рассматриваются основные темы для изучения теории и закрепления некоторых основ практики современного управления. Для студентов колледжей гуманитарного направления по программе обучения «среднее профессиональное образование» (СПО), и издаётся параллельно с УМКД впервые, а для вузовских студентов данный курс в виде учебных пособий и курсов лекций издавался в течение с 2001 по 2015 гг. несколько раз, в том числе с присуждением грифа УМО.

Книга рассчитана на студентов СПО в основном по объёму часовой нагрузки и тематическому выбору для экономистов, но в сокращённом виде может быть полезным и для других гуманитарных вузов и колледжей.

Учебное пособие, которое издаётся параллельно и в комплекте с УМКД, будет весьма полезным и для преподавателей колледжей и вузов гуманитарного профиля для более эффективного изучения материала по данному курсу.

**DOI:**

**ISBN 978-5-907249-37-0**

© Агаева А.Ш., Идрисов Ш.А., 2020.  
© Оформление: ИП Тагиев Р.Х., 2020.

# Содержание

<b>Введение</b>	<b>7</b>
<b>Раздел I. ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ, СУЩНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА И ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	<b>10</b>
<b>Глава 1. Менеджмент: сущность, концепции и подходы</b>	<b>11</b>
1. Ретроспектива управленческой мысли	11
2. Сущность менеджмента	28
3. Внутренняя и внешняя среда организации	32
<i>Практикум</i>	35
<b>Глава 2. Теория организации и управленческие структуры</b>	<b>39</b>
1. Организация: сущность, виды и принципы построения	39
2. Организационные процессы	42
3. Современные организационные структуры управления и их оптимальность	44
<i>Практикум</i>	55
<b>Глава 3. Основы формирования организационной культуры и её значение</b>	<b>58</b>
1. Организационная культура: понятие, составные элементы, модели и типы.	58
2. Влияние организационной культуры на эффективность управления.	66
3. Факторы устойчивости и динамики организационной культуры под воздействием сильных внешних факторов.	69
<i>Практикум</i>	71
<b>Глава 4. Основы стратегического менеджмента</b>	<b>74</b>
1. Понятие стратегического менеджмента	74
2. Исходные положения формулирования стратегии управления и его особенности	76
3. Процесс стратегического менеджмента и портфельный (матричный) анализ	78
4. Маркетинг и стратегический менеджмент	84
<i>Практикум</i>	85

<b>Раздел II. ПЛАНИРОВАНИЕ, МОТИВАЦИЯ, ПРИНЯТИЕ управленческого РЕШЕНИЯ И КОНТРОЛЬ</b>	<b>88</b>
<b>Глава 5. Планирование как функция менеджмента</b>	<b>89</b>
1. Сущность и содержание планирования	89
2. Способы и методы планирования	91
<i>Практикум</i>	98
<b>Глава 6. Миссия, цели организации и управление по целям</b>	<b>101</b>
1. Формулирование миссии организации и ее цель	101
2. Цели организации: понятие цели, «дерево целей» и стратегическая направленность	102
3. Управление по целям и оценка стратегического плана	104
<i>Практикум</i>	108
<b>Глава 7. Теория и практика мотивации в системе современного менеджмента</b>	<b>110</b>
1. Сущность и содержание понятия «мотивация»	110
2. Теории мотивации	112
3. Взаимосвязь мотивации и стимулирования	117
4. Мотивационный механизм его виды	118
<i>Практикум</i>	122
<b>Глава 8. Управленческие проблемы и методы их решения</b>	<b>125</b>
1. Управленческие проблемы, их содержание и виды.	125
2. Анализ и приемы диагностирования проблем	127
3. Методы определения приоритетных проблем и их решение	129
<i>Практикум</i>	130
<b>Глава 9. Контроль в системе управления</b>	<b>132</b>
1. Сущность, цели и основные этапы контроля	132
2. Виды управленческого контроля	136
3. Характеристики эффективности контроля	138
<i>Практикум</i>	139
<b>Глава 10. Менеджмент качества продукции и проблемы управления запасами</b>	<b>141</b>
1. Понятие качества продукции: сертификации и принципы управления качеством.	141
2. Менеджмент всеобщего качества (TQM): оценка контроль	

качества продукции. _____	145
3. Управление запасами: сущность, цели и задачи _____	149
4. Система управления запасами и методы их расчёта _____	151
<i>Практикум</i> .....	157
<b>Раздел III. КОЛЛЕКТИВНАЯ ДИНАМИКА: ВЛАСТЬ, ВЛИЯНИЕ, ЛИЧНОСТИ, ЛИДЕР _____</b>	<b>160</b>
<b>Глава 11. Личность, лидерство и формальное руководство _____</b>	<b>161</b>
1. Психологическая, функциональная и социальная характеристика личности _____	161
2. Лидер и руководитель в организации. Типы руководителей _	167
3. Методы управления персоналом _____	171
<i>Практикум</i> .....	172
<b>Глава 12. Власть и принципы организации коллективного самоуправления _____</b>	<b>175</b>
1. Понятие власти и влияния _____	175
2. Распоряжение и популяризация как способы осуществления власти _____	179
3. Делегирование полномочий и организация коллективного самоуправления _____	181
<i>Практикум</i> .....	184
<b>Глава 13. Управление конфликтами в организации _____</b>	<b>187</b>
1. Конфликты: понятие, виды, типы и причины их возникновения _____	187
2. Стратегия преодоления конфликтов _____	190
3. Формы производственных конфликтов _____	192
<i>Практикум</i> .....	193
<b>Раздел IV. РОЛЬ ИНФОРМАЦИИ, ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И ПЕРСПЕКТИВЫ МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ _____</b>	<b>196</b>
<b>Глава 14. Роль информации в управленческом взаимодействии _____</b>	<b>197</b>
1. Информация как основа управленческого взаимодействия __	197
2. Организационные формы управленческого взаимодействия _	200
3. Управленческий диалог и методы убеждения _____	202
<i>Практикум</i> .....	204

<b>Глава 15. Организация, формы и методы проведения деловых переговоров</b>	<b>207</b>
1. Переговоры: виды, функции и процесс их проведения	207
2. Искусство, методы и тактика проведения переговоров	209
3. Поведенческие особенности участников переговоров в зависимости от их предмета и условия проведения	214
4. Влияние национальных различий на процесс ведения деловых переговоров	216
<i>Практикум</i>	217
<b>Глава 16. Кадровый менеджмент</b>	<b>221</b>
1. Сущность и функции кадрового менеджмента	221
2. Организационные аспекты кадрового менеджмента	224
<i>Практикум</i>	228
<b>Глава 17. Проблемы и перспективы российского менеджмента</b>	<b>231</b>
1. Диверсия, инверсия и реверсия, как концепция управления реструктуризацией СССР и новой России.	231
2. Варианты и этапы становления менеджмента в России	236
3. Новая парадигма российского менеджмента.	248
<b>Словарь терминов</b>	<b>253</b>

# Введение

Термин «менеджмент» происходит от древнеанглийского слова «manage». В буквальном смысле слово «manage» означало «объезжать лошадей». Оно и легло в основу данного термина. В широком смысле «менеджмент» – наука об управлении. В настоящее время в научной литературе отсутствует единое определение этой категории.

Как правило, под менеджментом понимается управление производством, бизнесом или социально-экономическими процессами на уровне отдельного хозяйствующего субъекта.

В западных учебниках термин «менеджмент» часто соседствует с термином «бизнес». Современные словари по экономике определяют бизнес в первую очередь как дело, занятие, предпринимательство.

Таким образом, бизнес представляет собой экономическую деятельность, направленную на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции или услуг. Предпринимательство – частный случай бизнеса, тесно связанный с личностью человека – предпринимателя. Предприниматель осуществляет деятельность на постоянной основе, причем при открытии нового дела, реализации нововведения, вкладывает собственный капитал и принимает на себя личный финансовый риск.

Бизнесмен и менеджер – не одно и то же лицо. Бизнесмен представлен собственником капитала, находящегося в обороте и приносящего доход. Он может выполнять функции менеджера, а может и делегировать их специальному наемному работнику. Кроме того, менеджер в зависимости от объекта управления не всегда имеет в качестве непосредственной цели своей деятельности получение прибыли.

Предприниматель – это тоже бизнесмен, но затевающий новое дело. Й. Шумпетер в известной книге «Теория экономического развития» называет предпринимателями хозяйственные субъекты, функцией которых является как раз осуществление новых комбинаций и которые выступают как его активный элемент. Субъектами предпринимательской деятельности могут выступать граждане и их объединения.

Различные подходы к определению менеджмента, используемые в специальной литературе и на практике, можно свести к трем основным:

\* **во-первых**, менеджмент – функция, самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности по организации управления либо предприятием (фирмой, организацией, учреждением,

отдельным структурным подразделением), либо конкретной сферой деятельности (сбытовой, рекламной, финансовой и т. д.). Здесь главное – обособленная сфера деятельности квалифицированного наемного работника, профессионально подготовленного лица, который обычно не является собственником капитала организации, хотя может владеть активами данной организации;

\* **во-вторых**, менеджмент – процесс принятия управленческих решений, с помощью которых специально подготовленные работники (управленцы) формируют организацию, управляют ей через постановку целей и задач развития, разработку способов и методов их достижения, организацию производственной деятельности, включая реализацию произведенной продукции и оказание услуг.

Собственно сам процесс менеджмента в свою очередь предполагает выполнение таких функций управления как планирование, организация, мотивация и контроль. Функция управления – обособленное направление управленческой деятельности. А. Файоль, которому приписывают первоначальную разработку этой концепции, считал, что существует пять исходных функций: планирование, организация, распорядительство, координация, контроль. Однако обзор современной литературы позволяет нам о немного большем количестве функций менеджмента. Это такие функции, как:

- 1) планирование,
  - 2) организация,
  - 3) распорядительство (или командование),
  - 4) мотивация,
  - 5) руководство,
  - 6) координация,
  - 7) контроль,
  - 8) мониторинг,
  - 9) коммуникация,
  - 10) исследование,
  - 11) оценка,
  - 12) принятие решений,
  - 13) подбор персонала,
  - 14) представительство и ведение переговоров или заключение сделок.
- Фактически почти в каждой публикации по управлению содержится список управленческих функций, который будет хоть немного отличаться от других подобных списков.

Функции управления реализуются с помощью определенных



организационных, административных, экономических, социально-психологических методов. Другими словами – это процесс управления производственной деятельностью через определенный механизм воздействия и влияния на производительный труд отдельного работника (группы лиц или организации в целом) для того, чтобы можно было достичь максимально возможных результатов;

\* **в-третьих**, менеджмент – особая область человеческих знаний. С данных позиций – это наука и практика рациональной организации управления фирмой, нацеленной на предпринимательский успех. То есть, это система научных знаний, которая составляет теоретическую базу практики управления. Данная наука помогает осуществлять деятельность по руководству людьми в самых различных структурах и сферах.

Как всякая наука, менеджмент имеет свой предмет изучения (а именно управление как целенаправленную деятельность людей), свои специфические проблемы и подходы к их решению, свои особые законы и закономерности, принципы, функции, формы и методы этой деятельности. Иногда менеджментом называют науку об администрировании. На практике под администрированием понимается обезличенная система управления.

Близко к последнему подходу стоит понимание менеджмента как искусства управления, предполагающего наличие особого рода таланта, умения, интуиции и административных навыков у лиц, которых принято называть администраторами или менеджерами (руководителями, управленцами). Основатель школы научного менеджмента Фредерик У.Тейлор (1856-1915 гг.) в своем труде «Принципы научного менеджмента» определял менеджмент как искусство точно знать, что предстоит сделать и как это сделать не только организационно, но и экономно, с наименьшей затратой сил, времени и средств и с достижением наибольших результатов.

Таким образом, в принципе менеджмент можно рассматривать как деятельность по организации управления предприятием, как процесс принятия управленческих решений и как науку или искусство управления.

Целью менеджмента является обеспечение эффективного функционирования предприятия путем рациональной организации и управления ее основным видом деятельности.

Менеджмент как самостоятельный вид профессиональной деятельности, имеет свой собственный экономический механизм: внутрифирменное управление, управление производством, управление персоналом и стратегическое управление.

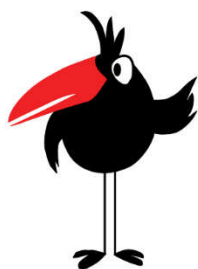
# РАЗДЕЛ I.

## ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ, СУЩНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА И ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ



# Глава 1.

## Менеджмент: сущность, концепции и подходы



*Вопросы, рассматриваемые в данной теме:*

- 1. Ретроспектива управленческой мысли**
- 2. Сущность менеджмента**
- 3. Внутренняя и внешняя среда организации**

### **1. Ретроспектива управленческой мысли**

Человеческое общество на всех этапах своего становления и развития руководствовалось внутренними побудительными мотивами, желаниями и потребностями, а осуществление их требовало принятия определенных действий. А, как известно, всякое целенаправленное действие начинается с самоорганизации, планирования, т.е. определения шагов, осуществления (производства), выбранных намерения с учётом возможностей и всё это сопряжено с руководством и контролем выполнения.

Возникает вопрос – насколько древним феноменом является управление? Самыми древними источниками, дошедшими до нас, являются «Поучения гераклеопольского царя своему сыну Мерикара» (XXII столетие до н. э., Древний Египет); законодательные кодексы царя Хаммурапи (1792-1750 годы до н. э., Вавилон); собрание древнекитайских экономико-правовых и философских учений, которые по праву считаются первоисточниками науки управления. Современной цивилизации ещё неизвестны более ранние действия высокоорганизованной и высокотехнологической организации управления тех ранних цивилизаций, которые возводили гигантские сооружения, города, технологии производства планетарного масштаба на гигантских площадях на суше и под водой. Следы антропогенного воздействия тех цивилизаций и доказательство их существования в

доисторических временах на Земле десятки и сотни тысяч лет и даже миллионы лет находят постоянно, но их не всегда обнаруживают и мало исследуют официальные науки<sup>1</sup>.

Из исторически известных нам времён и источников подобным исследованиям, в Европе стали заниматься значительно позже. Например, принципы массового согласия и **обоснования целеполагания** в деятельности организации открыты итальянцем Никколо Макиавелли, а его современником англичанином Томасом Мором были проведены некоторые исследования в области последствий плохого управления. В 1651 г. английский философ Томас Гоббс в книге **«Левиафан»** попытался обосновать **мотивы** поведения человека, **стремящегося к власти**.

Психологические аспекты поведения человека – управленца рассмотрел в своей книге «Введение в принципы морали и законодательства» Иеремей Бентау. К исследованиям проблем мотивации вернулся в XIX в. Джеймс Миль.

В 1832 г. английский ученый Ч. Бэббидж в книге **«Об экономии материалов и оборудования»** сформулировал основные принципы научного управления производством и персоналом. Чарльз Бэббидж также разработал:

- методы изучения затрат рабочего времени при выполнении различных операций;
- методы сравнительного анализа работы однопрофильных предприятий;
- методы повышения эффективности работ на основе изучения статистических данных.

Эти методы легли в основу принципов научного управления. Однако его принципы не сделали революцию в системах управления.

Первые и более системные подходы к проблеме управления складываются к концу XIX столетия в самой быстро развивающейся стране – Америке. В 1881 г. Джозеф Варрон, американец итальянского происхождения, разработал первый управленческий курс для преподавания в колледже.

В условиях нарастания мощи капиталистического производства, когда требовались скоординированные действия огромного количества работников, инженеров, техников, экономистов и управленцев всех

---

<sup>1</sup> Адам Франк (Adam Frank). Существовала ли цивилизация на Земле до людей? Электронный источник: URL - <https://inosmi.ru/science/20180805/242914530.html> (Дата обращения - 14.01.2020).

уровней, нужны были новые знания, дающие возможность прогнозировать события. Нужны были такие концепции менеджмента, которые соответствовали бы не только уровню техники и технологии производства, но и постоянно усложняющемуся организационно-экономическому состоянию производства. Эти концепции разрабатывались следующими управленческими школами:

- 1) школа «**научного управления**» (1885-1920 гг.) Тейлора – Гилберта – Ганта. Принципы Ф.Тейлора.
- 2) **классическая**, административная школа управления (1920-1950 гг.), 14 принципов Анри Файоля;
- 3) школа **человеческих отношений** (1930-1950 гг.);
- 4) школа **поведенческого и количественного** подходов (1950 г. и по настоящее время);
- 5) **эмпирическая школа** (1930-1950 гг.)
- 6) **школа науки управления.**



Рисунок 1 – Этапы исторического развития концепций современного менеджмента<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Тебекин А.В. Роль школы административного (классического) управления в развитии современного менеджмента// Вестник МФЮА, № 2. 2018. Стр. 169 – 177. – С. 170.

## Эволюция систем и школ менеджмента:

### 1. Школа «научного управления»

Более систематизированные исследования принципов менеджмента начали представители научного управления, которые сформулировали в своих работах, например, как Ф. Тейлор (американский инженер и менеджер), Френк и Лилиан Гилберт (муж и жена - исследователи в области оптимизации производственных операций и движений работника посредством хронометрирования и фотографирования движений человека-работника).

Наиболее известным представителем этой школы менеджмента является Ф. Тейлор, который в книге «Научная организация труда» (1911 г.) сформулировал основные принципы управления для того уровня менеджмента. В общих чертах принципы Ф. Тейлора можно сформулировать следующим образом:

- 1) «планированием и подготовкой производства должны заниматься инженеры, а собственно производством продукции - рабочие;
- 2) техники находят одно решение, которое не подлежит обсуждению исполнителей;
- 3) чем больше разделение труда, тем выше производительность;
- 4) чем больше рабочий работает, тем больше он получает;
- 5) каждого человека, независимо от квалификации, можно заставить работать».<sup>3</sup>

Повышение производительности труда им было привязано к оптимизации и интенсификации трудовых операций за соответствующее пропорциональное вознаграждение труда. Тейлор считал вознаграждением и человеческое отношение к нуждам рабочих, для чего строились столовые, детские сады и общеобразовательные школы. Он считал, что подобные действия вызывают у рабочих «добрые чувства по отношению к хозяевам» и способствуют созданию «более умелых и интеллектуальных рабочих».

Таким образом, Ф.Тейлор, решал проблемы эффективного организационно-технического управления персоналом, представляя сам труд, с одной стороны, как проявление функций нервно-физиологических структур мозга и деятельности мышц, а с другой - определенной целесообразности режима смены труда, отдыха и процесса обучения, как отношения социально-этической регуляции.

---

<sup>3</sup> См.: Ильенкова С. Д., Кузнецов В. И. Основы менеджмента: Учебно-практическое пособие. М.: МЭСИ, 1998. С.7.

Вторая сторона всецело служила первой, т.е. как мотиватор следующего уровня потребностей человека и его семьи.

«Одним из ярких последователей Ф.Тейлора явился Генри Форд, который не только на практике применил принципы научного управления Тейлора, но пошел значительно дальше. Его система управления предприятием охватывала все сферы жизнедеятельности предприятия: технологию и организацию производства, труд, управление. Его называли «талантливым делателем прибыли» за его способность к рационализации, аналитический ум и организаторский талант»<sup>4</sup>.

Немецкий социолог Макс Вебер также внес свою лепту в учение этой школы. Он определил, «что жесткий порядок, подкрепляемый соответствующими правилами, является наиболее эффективным методом работы». Функционирующую организацию можно «разложить» на составные части и «проанализировать» работу каждой из них. Он предлагал строить организации по линейному признаку (т.е. каждый отвечает за свои действия лишь перед вышестоящим начальником). Поэтому он предлагал регламентировать функции и количество управленцев. Однако впоследствии было выявлено, что количество служащих и объем работы не всегда связаны между собой. Этот постулат был назван законом Паркинсона.<sup>2</sup>

Таким образом, школа «научного управления» выработала следующие свои основные принципы управления:

- разработка оптимальных методов осуществления работы на базе научного изучения затрат;
- следование стандартам;
- отбор рабочих и менеджеров на основе научных критериев, профессиональный отбор, профессиональное обучение;
- оплата по результатам труда;
- равномерное и справедливое распределение обязанностей между менеджерами и рабочими;
- сотрудничество администрации с рабочими

## ***2. Классическая административная школа управления (1920-1950 гг.)***

Наиболее известным представителем этой школы является **А. Файоль**. Некоторые специалисты в области менеджмента, такие, как

---

<sup>4</sup> Черникова, С.А. Менеджмент : учебное пособие / С.А. Черникова, Н.А. Миронова, Е.М. Мыльникова, Н.П. Нагибина; М-во с.-х. РФ, федеральное гос. бюджетное образов. учреждение высшего образования «Пермская гос. с.-х. акад. им. акад. Д.Н. Прянишникова». Пермь : ИПЦ «ПрокростЪ», 2016. – 279 с. С.11.

Владимир Веснин и др., считают француза А. Файоля «крестным отцом» административной школы<sup>5</sup>.

Эту школу административного (классического) управления традиционно принято рассматривать как один из этапов в историческом развитии концепций современного менеджмента.

В основном труды классической, или административной школы посвящались проблемам управления производством.

Как отмечают **М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури**: «Они занимались повышением эффективности на уровне нижнего управленческого звена. С возникновением административной школы специалисты начали постоянно вырабатывать подходы к совершенствованию управления организации в целом.

Приверженцы классической школы, как и те, кто писал о научном управлении, не очень заботились о социальных аспектах управления. Более того, их работы в значительной степени исходили из личных наблюдений, а не основывались на научной методологии. «Классики» старались взглянуть на организацию с точки зрения широкой перспективы, пытаясь определить общие характеристики и закономерности организаций. Целью классической школы было создание универсальных принципов управления. При этом она исходила из идеи, что следование этим принципам, несомненно, приведет организацию к успеху»<sup>6</sup>.

Разделенные авторами на две группы, эти принципы затрагивают, с одной стороны, проблемы рациональной организации системы управления, а, с другой – проблемы структурного построения и управления персоналом. Но работе «Общая и промышленная администрация»<sup>7</sup> главное внимание **А. Файоль** уделял административным методам управления.

Основные виды административной деятельности он представил в виде шести направлений:

1. техническая деятельность;
2. коммерческая деятельность (продвижение, хранение, продажа или покупка, обмен);
3. финансовая деятельность (поиск капитала и его эффективное использование);
4. защита деятельности, защита жизни, личности и собственности

---

<sup>5</sup> Веснин В.Р. Основы менеджмента. М.: Знание, 1996. С. 11.

<sup>6</sup> Мескон М. Х. и др. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Дело, 1992. С. 67.

<sup>7</sup> Fayol H. Administration industrielle et generale. Paris, 1917.



людей;

5. бухгалтерская и статистическая деятельность;

6. администрирование, как средство воздействия на персонал.

Последняя функция считается основной. Ее принципы, до сих пор сохраняющие свою актуальность, таковы:

1. разделение труда (однако, у этого процесса есть предел, за которым его эффективность падает);
2. полномочия и ответственность;
3. дисциплина;
4. единоначалие;
5. единство управления;
6. подчинение личных интересов общим;
7. вознаграждение персонала;
8. централизация;
9. скалярная цепь (ряд лиц, стоящих на руководящих должностях);
10. порядок, в основе которого принцип «каждому свое место и каждый на своем месте»;
11. справедливость, обеспечиваемая преданностью персонала и объективностью администрации;
12. устойчивость или стабильность персонала;
13. разумная инициатива (поощрение инициативы);
14. корпоративный дух.

Необходимость выработки новых принципов была продиктована такими аспектами, как отношение к условиям труда, а также муштрующим надзором всевластных управленцев и многим другим.

**Школа рациональной бюрократии** в рамках административной школы также отличилась и оставила глубокий след в теории и практике управления. Основоположником этого направления считается **М.Вебер** (1864 — 1920) — виднейший немецкий историк и социолог, который утверждал, что бюрократия, это порядок, устанавливаемый правилами, является самой эффективной формой человеческой организации, а власть — это возможность заставить людей подчиняться, несмотря на их сопротивление. Власть основана на насилии и является важным фактором только в организациях с подневольным трудом.

Заслуга Макса Вебера в том, что он внес существенный вклад в становление общей теории и практики управления организацией, он опирался на культурологическую интерпретацию организационных процессов, что позволяет отдельным исследователям отнести его к особому направлению в теории управления, связанному с

культурологическим пониманием "машинной модели организации". Вебер изучал меняющиеся уклады, а также влияние религиозных идей на хозяйственную и социальную жизнь. В частности, он установил определяющее значение протестантской этики на формирование капитализма. Харизматическому правлению с его новаторством и эмоциональной напряженностью, Вебер противопоставлял традиционный, бюрократический тип власти, опирающийся на устоявшиеся законы и обычаи.

Таким образом, **заслугой школы** административного управления стали:

- выделены функции бизнеса;
- определено управление как особый вид деятельности;
- разработаны принципы управления (принципы А. Файоля);
- установление патримониальных властных структур и власти в управленческой системе (М. Вебер) с признаками рациональной организационной структуры бюрократии:

- иерархическое построение организации;
- иерархия приказа, построенная на легальной власти;
- подчинение нижестоящего работника вышестоящему и ответственность не только за свои действия, но и за действия подчиненных;
- специализация и разделение труда по функциям;
- четкая система процедур и правил, обеспечивающая единообразие выполнения производственных процессов;
- система продвижения и пребывания в должности, основанная на умениях и опыте и измеряемая стандартами;
- ориентация системы коммуникаций как в организации, так и вне ее на написанные правила.

### ***3. Школа человеческих отношений (1930—1950)***

Школа «человеческих отношений» возникает после Великой депрессии 1929—1933 гг., которая продемонстрировала всему миру, что односторонний технократический подход к повышению производительности труда и тейлоровские методы по отношению к работникам уже не оправдывают себя. Нужны были новые внутренние побудительные мотивы работника в комплексе с устоявшимися материальными и моральными стимулами. Вновь стали обращать внимание на человеческие отношения.

Наибольший вклад в развитие школы «человеческих отношений» внесли – **Элтон Мэйо (1880-1949)** и **Мэри Паркер**

**Фоллет (1868-1933).** Эксперимент, проведенный в **Хоторне** Элтоном Мэйо на заводе «Вестерн Электрик», обнаружил, что четко разработанные операции и высокая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда, как ранее считали представители школы «научного управления».

Исследования Элтона Мэйо доказали, что социальные и психологические факторы оказывают на рост производительности труда значительно большее влияние, чем физические, при условии, что сама организация уже достаточно эффективна. И эти социальные наряду с экономическими факторами необходимо учитывать в процессе управления.

Основные положения школы «человеческих отношений» заключаются в следующем:

- трудовой коллектив представляет собой особую социальную группу, т.к. социальные потребности начинают преобладать над материальными, а только рост доходов (зарплаты) не приводит к повышению производительности труда;
- межличностные отношения лучшего взаимопонимания, в том числе с руководством (начальниками) выступают фактором роста эффективности и потенциала каждого работника;
- жесткая иерархия подчиненности не совместима с самой природой человека и его свободой;
- руководители должны ориентироваться в большей степени на людей, чем на производимую организацией продукцию.

В последующем психосоциологические исследования **А. Маслоу** убедили, что «мотивами поступков людей являются, в основном, не экономические силы, как считали сторонники и последователи школы научного управления, а различные потребности, которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью денег»<sup>8</sup>.

Наряду с Э. Мэйо большой вклад в развитие нового научного направления внесла **Мэри Фоллет (1868 – 1933 гг.)** – профессор социологии. Она считала, что для успешного выполнения функций управления менеджер должен стать не только **формальным** руководителем, наделенным определенной властью и ответственностью, но и **неформальным** лидером, признанным рабочими, пользующимся авторитетом у подчиненных. Согласно этому подходу эффективное управление достигается при установлении гуманных, гармоничных отношений между рабочими и менеджерами.

---

<sup>8</sup> Мескон М. Х. и др. Основы менеджмента. С. 69.

Для достижения таких отношений главное – подобрать соответствующих менеджеров.<sup>9</sup> М.Фоллет была сторонником определения функций менеджера, как управленца по ситуации и творчески, как лица способного обеспечивать выполнение работ с помощью других лиц.

Школа человеческих отношений стала и далее развиваться, опираясь на открытия в области психологии и в частности ее раздела о поведении личности. Так, в послевоенные годы в рамках школы человеческих отношений появилась **поведенческая концепция**.

#### ***4. Школа поведенческих наук (1950 гг. – по настоящее время)***

Основными сторонниками этой бихевиористической концепции, призванной повышать эффективность организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов, были **К. Арджирис, Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегори и Ф. Герцбергер, А. Маслоу и др.** Они и их последователи выделили факторы, повышающие эффективность человеческих ресурсов.

Дуглас Мак-Грегор (1906 – 1964 гг.) сформулировал концепцию типов управления в зависимости от характера применяемых методов управления людьми. Она получила название «теория X и теория Y», где в соответствии с концепцией «X»:

а) человек в принципе не любит работать, это заложено в нем от природы;

б) достижение необходимых результатов труда возможно только методами принуждения с помощью приказов, жесткого контроля и угрозы наказания;

в) средний человек предпочитает, чтобы им управляли, не стремится к ответственности и самостоятельности, не имеет высоких амбиций и желает находиться в безопасной ситуации.

Концепция по теории «Y» отличается принципиально, где:

а) для человека труд физиологическая потребность от природы;

б) нежелание работать – не природная черта его, а приобретенное, и есть следствие его поведения относительно вознаграждения за труд, условий труда, организации и иных методов мотивации;

в) ответственность и обязательства растут соразмерно степени вознаграждения;

г) обычный человек, воспитанный определенным образом, не только готов брать на себя ответственность, но даже стремится к этому.

---

<sup>9</sup> Черникова С.А. Менеджмент: учебное пособие / С.А. Черникова, Н.А. Миронова, Е.М. Мильникова, Н.П. Нагибина/ - Пермь: ИПЦ «ПрокростЪ», 2016. – 279 с. С.18.

Концепцию управления по второму типу (Y) Мак-Грегор считал значительно более эффективной, чем управление по типу X.

**Уильям Оучи** с теорией «Z» в отличие **Мак-Грегори** пошел дальше и на опыте японских компаний пришел к выводу, что в отличие американских корпораций там, в Японии подход к управлению людьми значительно более продуктивен и может быть положен в основу нового направления в менеджменте.

Теория Z в общих чертах сводится к следующему:

- 1) долгосрочный найм персонала;
- 2) групповое принятие решений;
- 3) групповая работа и индивидуальная ответственность;
- 4) оценка и медленное продвижение кадров;
- 5) неформальный контроль четкими, формализованными методами;
- 6) неспециализированная карьера;
- 7) всесторонняя забота о работниках.

Главный постулат бихевиоризма заключается в том, что правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности труда работника и организации.

### ***5. Эмпирическая школа менеджмента (1930-1950 гг.)***

Представителями эмпирической школы в менеджменте стали такие исследователи, как **П. Друкер, Р. Дэвис, Д. Миллер, Л. Ньюман**, и др. В научной литературе по менеджменту отечественные и зарубежные авторы отмечают, что эмпирическая школа сделала некий переворот в практике управления. Этот переворот считается таковым в связи с отрицанием некоторых устаревающих концептов, которые мало дополняют современное состояние практики управления и необходимого дополнения их концептуальными положениями с опережением.

Опираясь на эмпирические исследования бурно развивающейся практики менеджмента в современных корпорациях, отмечается особая роль руководителя – менеджера, акцентируя на его профессионализм и творческий подход. Менеджер представляется как особая профессия.

Представители эмпирической школы утверждают, что труд управляющего характеризуется двумя особенностями, которых нет ни у одной другой профессии:

Во-первых, менеджер должен уметь оптимально рационально сочетать имеющиеся производственные ресурсы, это подпадает к понятию «планирование и планомерность», т.е. постоянное поддерживание пропорциональности. Это больше из области советского

планового управления факторами производства.

Во-вторых, менеджер каждое своё решение должен ориентировать на стратегию развития организации.

Менеджеры по концепции эмпирического подхода должны определять и видеть цели, пути развития, каждого менеджера на своём уровне (управленческого звена); уметь сочетать по сложности работ, выполняемых персоналом и профессиональными навыками, выполняющих эти задачи; уметь мотивировать, координировать и контролировать задания на ответственных уровнях; поощрять передовиков, флагманов управления. Об этом также хорошо пишет Ли Якокка в своём книге-бестселлере «Карьера менеджера», описывая свой жизненный, карьерный путь самого высокооплачиваемого менеджера того времени.

#### **Врезка из книги Ли Якокка «Карьера менеджера».**

«Из опыта самого успешного менеджера в истории управления.

В нормальных условиях я не одобряю переброску людей с места на место. Я скептически расцениваю нынешнюю моду на последовательное перемещение администраторов из одного отдела компании в другой, как будто все профессии взаимозаменяемы. Они отнюдь не взаимозаменяемы. Это все равно что сказать о кардиологе: "Он отличный специалист в области сердечной хирургии. Пусть он следующую неделю принимает роды". Он первый же объяснит вам, что акушерство - это совсем другая специальность и что обладание мастерством в одной области вовсе не преобразуется в мастерство и опыт в другой. То же самое справедливо и в мире бизнеса.

В фирме "Форд", а затем и в корпорации "Крайслер" я всегда добивался того, чтобы подчиненные мне менеджеры применяли мою систему квартальных докладов. "Это тот способ, каким я контролирую ход дела,- объяснял я им.- И я продемонстрирую вам, как он действует. Я не настаиваю на том, чтобы вы следовали моему примеру. Но если вы ему не последуете, вам придется изобрести какую-либо другую систему, которая была бы столь же эффективной".

Применяя эту систему в течение многих лет, я вывел заключение о возможности возникновения двух проблем. Первая проистекает из того, что люди иногда откусывают больший кусок, чем могут прожевать. В ряде случаев оказывается, что нет худа без добра, так как это свидетельствует о том, что человек выкладывается и ему даже частичный успех рисуется благом. Любой благоразумный управляющий предпочтет иметь дело с теми, кто пытается сделать слишком много, чем с теми, кто ограничивается слишком малым.

Другая проблема заключается в стремлении босса вмешаться в работу подчиненного слишком рано. По мере своего продвижения вверх по должностной лестнице я в этом смысле поначалу был в числе худших боссов».

## ***6. Школа науки управления или количественный подход (с 1950 г. по настоящее время)***

Основными представителями количественного подхода в менеджменте стали такие исследователи, как **К. Арджирис, Ф. Герцбергер, Д. Мак-Грегор, Р. Лайкерт, А. Маслоу, Л.В. Канторович, В.В. Леонтьев, Г. Данциг, В. Немчинов**, и др.

Большое влияние на науку управления оказали такие науки, как математика, статистика, инженерные науки и др.

Углубление понимания сложных управленческих проблем привело к разработке и применению различных количественных моделей.

Развитие количественных методов упрощает решение сложных задач управления. Этому во многом способствовало и появление персональных компьютеров, которые позволили конструировать, моделировать ситуации, учитывая самые различные варианты решения управленческих проблем с бесконечным множеством составляющих элементов.

Немного позже в рамках школы науки управления сформировалась **теория принятия решений**. Данная концептуальная ветвь школы научного управления направлена на разработку оптимальных методов принятия управленческих решений. В ней усматривались:

- методы математического моделирования процессов выработки и принятия решений в организациях;
- выработка алгоритмов оптимальных решений с применением теории статистических решений, теории игр и др.;
- использование количественных и абстрактных моделей экономических явлений, в том числе моделей воспроизводства (в масштабе общества и в отдельных фирмах), моделей баланса затрат и выпуска продукции, моделей прогнозирования научно-технического и экономического развития.

В рамках этой школы выделяют три основных подхода к определению менеджмента как науки.

***Ситуационный подход (Э. Дейл, П. Лоренс, Д. Томпсон, Д. Гэлбрейт)*** является логическим продолжением системного подхода, центральным моментом которого является ситуация.

Ситуационный подход концентрирует свое внимание на различных ситуациях, где происходит определение значимых переменных и их влияние на эффективность организации.

Процесс управления с использованием методов ситуационного подхода осуществляется в следующем алгоритме:

- а) **руководитель** должен быть профессионалом своего дела;
- б) **руководитель** – это человек, предвидящий изменения и сопутствующие им ситуации для того, чтобы наиболее мягко убирать противоречия в коллективе;
- в) **руководитель** должен правильно оценивать ситуацию и уметь интерпретировать ее в интересах организации;
- г) **руководитель** выбирает методику, алгоритм и другие элементы эффективного управления таким образом, чтобы это обеспечивало достижение общих целей организации.

В России за последние 15-20 лет увлеклись и чаще стали применять, так называемый «проектный подход»<sup>10</sup>, соединив механически и такое понятие из области навигации, как понятие «дорожная карта». Подобное прикрепление терминов и понятий также идут в арсенал защиты капиталистической системы рыночного хозяйствования. Капиталистической или рыночной экономической системе хозяйствования свойственны кризисы, безработица, инфляция, социально-экономическая дифференциация в обществе, снижение жизненного уровня большинства населения за счёт захвата ключевых и жизненно важных ресурсов в руках немногих дельцов и воров в купе с чиновниками всех мастей.

В экономической терминологии есть более пристойное научное понятие, как «планирование», «стратегическое планирование», «программа» и «долгосрочная программа развития». Другое дело, что эти понятия надо применять более гибко, если экономика государства (национальная экономика) считается с международным экономико-правовым рыночным механизмом и не в ущерб себе. Но, когда всё подчинено хищническому рыночному механизму грабителей национального достояния, превратив большую и богатейшую ресурсами страны в сырьевой придаток, то с этим никак нельзя смириться. Именно такая теория и модно вывернутая перед либерально-капиталистической экономической мыслью/политикой стратегическое видение российской экономики не развивается никак. Нет ни плановости, ни пропорциональной сбалансированности развития сфер, отраслей и производств. А есть «ползание на хвосте» с некой эфемерной «дорожной картой», ведущее к деградации с почти нулевыми темпами экономического роста, стыдливо прячась за

---

<sup>10</sup> Более подробно см.: *Синяева О.Ю.* Менеджмент XXI века и новая парадигма проектного подхода // *Лидерство и менеджмент.* — 2015. — Т. 2. — № 4. — С. 265–278.



подобными терминами, отрециваясь от всего достигнутого в плановом, пропорциональном развитии социалистического прошлого, прорывам и темпам которого новая Россия никогда не приближалась.

**Процессный подход к управлению (Г. Саймон, Н. Винер, Р. Шляйфер, Г. Дж. Левит).** Эта концепция, сделала достаточно ощутимые теоретические и практические методы в управленческой системе.

Авторы процессного подхода к управлению разработали функции, которые в конечном итоге группируются в планирование, организацию, координацию, мотивацию, и контроль. Эти пять первичных функций управления объединены такими связующими процессами как: коммуникации и принятие решений (рис. 2).

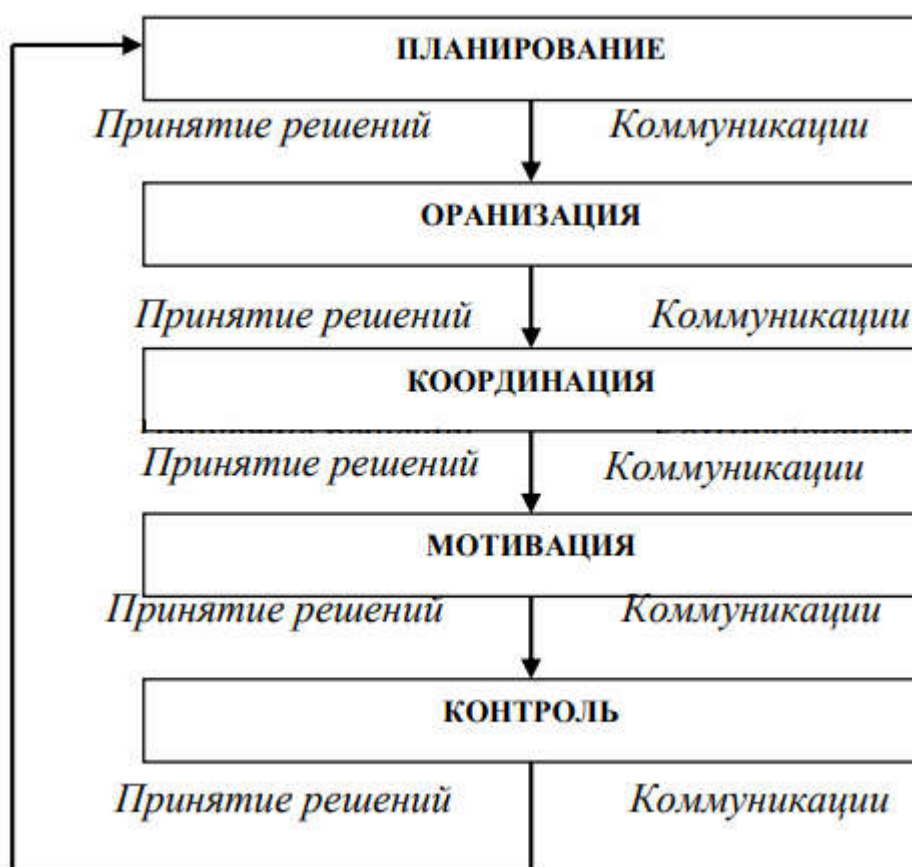


Рисунок 2. Функции управления<sup>11</sup>

«Руководство (лидерство) рассматривается как самостоятельная деятельность. Оно предполагает возможность влияния на отдельных

<sup>11</sup> Черникова С.А. Менеджмент : учебное пособие / С.А. Черникова, Н.А. Миронова, Е.М. Мыльникова, Н.П. Нагибина/ - Пермь : ИПЦ «ПрокростЪ», 2016. – 279 с. С.33.

работников и группы работников таким образом, чтобы они работали в направлении достижения целей, что крайне существенно для успеха организации.

Планирование предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей.

Организовать — значит создать некую структуру. Существует много элементов, которые необходимо структурировать, чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать своей цели.

Сущность координации заключается в обеспечении согласованности действий всех звеньев системы управления, сохранении, поддержании и совершенствовании установленного режима работы производственного механизма.

Задача мотивации заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом.

Контроль — это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей»<sup>12</sup>.

Выбор одной из альтернатив — это решение. Следовательно, принятие решения — это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать, координировать и контролировать. В самых общих чертах именно это составляет основное содержание деятельности руководителя.

Коммуникация — это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми.

Менеджмент все более понимается как искусство и непрерывный процесс взаимодействия и взаимовлияния управленческих функций. Если ранее функции управления рассматривались как независимые друг от друга, то теперь они представляют собой систему. Мало того, каждая функция в отдельности представляется как процесс, так как и отдельно они состоят из серии взаимосвязанных действий. Поэтому процесс управления является общей суммой всех функций.

**А. Файоль** выделял пять функций управления. По Файолю управлять означает предсказывать и планировать, организовывать,

---

<sup>12</sup> Там же. С.33

распоряжаться, координировать и контролировать.

***Концепция системный подход (Н. Винер, П. Лоренс, К. Шеннон, К. Аргирис).***

Системный подход возник в 50-е гг. и рассматривал менеджмент не как перечень принципов, рецептов на все случаи жизни, но как новый способ мышления по отношению к организации и управлению, уже не может претендовать на это, т.к. предприятие как система является зависимой подсистемой внешней среды.

Современные руководители обязаны знать не только внутренние особенности и возможности организации, представляющие систему с целью применения теории систем в процессе управления, но и лучше анализировать внешнюю среду для оптимальной ориентации фирмы соразмерно внутренним ресурсным возможностям.

С 1960 по 1970 гг. вновь усиливается роль концепции поведенческого подхода для повышения функционального стержня управления.

С 1970 по 1980 гг. более себя проявляет концепция ситуационного подхода, постепенно усиливая в следующем десятилетии (1980-1990) и концепцию культуры управления, где ощущаются модные веяния в росте корпоративной культуры.

В 1990-2000 гг. в рыночно развитых экономических системах усиливается концепция инновационного подхода в управлении, а следующие десятилетия (2000-2010 гг.) – усиление концепции управления по целям центр фокусирования концепции становится иерархическая детализация общих целей предприятия до уровня компетенции конкретных руководителей.

На нынешнем отрезке с 2010 по 2020 гг. овладевает концепция информационных технологий, что есть фокусирование на систему управления предприятием на базе информационных технологий. Уже на пороге второго десятилетия новой эры учёные разных научных центров приходят к заключению, что на стыке естественно-научных дисциплин и информатики находят новые способы увеличения скорости обработки информации. Так рождаются нейроаморфные сети, о которых говорили ещё 20 лет назад. Эти сети позволят в разы

увеличить производительность компьютеров.

На следующем этапе с 2020 по 2030 гг. будет доминировать концепция комбинированных технологий с фокусированием внимания на смену технологического уклада. Наиболее заметными они будут в производственных процессах с глубокой проработкой идей по выпуску синтезированных, высокотехнологичных продуктов, маркетинго-ориентированной логистике на более высоком уровне. Произойдет конгломерация наук не только естественно-научных, но и общественных и гуманитарных. Так будут возникать междисциплинарные пулы, технологии «природоподобия», «мозго-мышечные интерфейсы», биопротезирование, биотопливные элементы с возможностями имплантирования и/или трансформирования пищи в электроэнергию в теле живого организма.

## 2. Сущность менеджмента

Понятие «менеджмент» прочно вошло в русский язык вместе с другими рыночными категориями.

Если менеджер понимается, как организатор инновационного процесса, решающий нестандартные задачи экономического, организационного и технологического плана для организации, то менеджмент обобщает весь комплекс управленческой мысли и практики управления. И как замечает профессор Г.Д.Магомедов: «Управленческая деятельность становится все более научной, но в то же время она остается также областью творчества и искусства»<sup>13</sup>.

Поэтому, менеджмент надо воспринимать как постоянно совершенствующее научно-практическое явление, а потому:

- 1) **Менеджмент** – это не только теория и практика управления фирмой и ее персоналом в условиях рынка;
- 2) Менеджмент – это не только процесс планирования, организации, приведение в действие и контроль, координация человеческих, технологических и материальных ресурсов, необходимых для эффективного достижения целей;
- 3) Менеджмент – это не только совокупность принципов,

---

<sup>13</sup> Магомедов Г. Д. Менеджмент: Учебное пособие для студентов экономических специальностей. Махачкала, 2005. С. 42.

методов, средств и форм управления предприятиями (организациями), но и один из факторов производства.

Таким образом, **менеджмент** – это особый род инновационной управленческой деятельности; это практика творческого управления и организация по применению новых нестандартных методов руководства, это также особый род деятельности собственного или наемного работника, направленный на повышение эффективности производства и увеличение прибыли.

И здесь очень важно чтобы человек – руководитель, как профессиональный управленец обладал специальными, профессиональными, творческими и иными особыми качествами. Понятие «профессионализм» менеджера должен включать в себя все эти качества.

**Профессионализм менеджера** – это качества, требующие соответствующего круга знаний и навыков в управлении. Однако круг квалификационных требований к менеджеру не ограничивается лишь знаниями в области управления. По оценкам М.Н. Кулапова, «профессионализм менеджмента определяется шестью факторами:

- 1) профессиональной подготовкой самого менеджера;
- 2) профессионализмом персонала управления;
- 3) организационными и социально-экономическими условиями, в которых возможно выявление профессионализма, его практическая реализация;
- 4) стимулированием реализации потенциала менеджера в созидательном труде;
- 5) духовностью, терпимостью и поиском правды;
- 6) созидательным проявлением любви к Родине.

В своей профессиональной деятельности менеджер, как функциональный работник, так и системный руководитель корпоративного управления, выполняет разные роли:

- генератора идей;
- концептолога – проводника концепций управления;
- инноватора – как защитника, так и организатора реализации инноваций;

- организатора – проектировщика организационных структур;
- арбитра – главного лица в решении конфликтов;
- эксперта – человека, умеющего провести анализ и дать объективную оценку;
- консультанта – специалиста, способного дать полезные советы и установки.

Наконец, менеджер — это лидер, руководитель, принимающий решения и берущий на себя ответственность»<sup>14</sup>.

Осуществляя управленческую деятельность, сопряженную с множеством целей и задач, менеджер в организации выполняет также множество ролей: человека, принимающего решения, носителя необходимой информации и руководителя.

### *Принципы менеджмента*

Принципы – это основные исходные научные положения теории (учения, мировоззрения).

Относительно менеджмента можем сказать, что это теоретически представленный идеал управления, к достижению которого надо стремиться. Основоположники некоторых уже известных нам школ менеджмента пытались дать раз и навсегда заданные принципы управления. Однако в основном - их принципы работают и актуальны в определенные исторические периоды.

Реализация управленческих принципов является критерием эффективности и близости к идеалу. «В принципах обобщены познанные законы и закономерности и оправдавший себя опыт управления. Принципы не привнесены извне, они вытекают из самой сущности общества, из уровня развития его производительных сил, культуры и т. п. (например, японская и американская модели менеджмента)».<sup>15</sup>

А. Файоль — основатель известных принципов менеджмента, отмечал, что беда не в нехватке принципов, а в механизме их реализации.

В управленческой науке представлено достаточное разнообразие

<sup>14</sup> *Менеджмент: Учебник/ Под ред. ф. М. Русинова и М.Л. Разу. - М., 2000. С. 63.*

<sup>15</sup> *Магомедов Г. Д. Менеджмент. С. 42.*

типов и видов менеджмента, им присущи общие основы, исходные положения и правила. Они определяют требования к конкретной системе, структуре и организации менеджмента. Поэтому в процессе формирования, функционирования и развития системы менеджмента необходимо соблюдать принципы, которые являются общими для всех подсистем управления.

### ***Методы менеджмента***

В целом под методом понимают совокупность приемов и способов воздействия на объект управления для достижения поставленных организацией целей. Данные способы позволяют упорядочить, направить цели и эффективно организовать выполнение функций менеджмента при принятии управленческих решений.

Классифицируя методы менеджмента, их можно разделить на четыре группы: организационные, административные, экономические и социально-психологические.

Методы можно разделять и по принципу их воздействия, например, прямого и косвенного. Методы прямого воздействия по большей части отражают административную деятельность, а методы косвенные — неформальное управление.

Чтобы ясно представить инструментарий указанных методов можно обратиться к следующей общеизвестной таблице (табл. 1).

***Таблица 1 - Методы менеджмента***

<b>Организационные</b>	<b>Административные</b>	<b>Экономические</b>	<b>Социально-психологические</b>
Проектирование	Власть	Выгода	Моральный климат
Ориентация	Принуждение	Вознаграждение	Саморегулирование
Регламентация	Ответственность руководителя	Инициатива	
Нормирование			

Многое зависит от ситуации и стиля руководителя, поэтому возможно решить одну и ту же проблему разными способами. Как указывает проф. Г.Д. Магомедов: «Всегда существует выбор наиболее

эффективного метода управления, который определяет не только подход к управлению (анализ проблем и пр.), но и искусство управления (действие интуиции, реализация опыта, предвидение последствий и пр.)».<sup>16</sup>

Н. Кондратьев выделяет три типа предвидения:

- иррегулярных событий (будущий урожай, уровень цен в определенный момент);
- менее регулярно повторяющихся событий (сезонные колебания конъюнктуры);
- общее развитие определенных социально-экономических тенденций (развитие или упадок отраслей хозяйства, общее движение цен).

Поэтому, понятие «предвидение» включает три уровня:

- 1) предсказание, в рамках которого утверждается некое будущее состояние объекта в объективно-субъективных условиях;
- 2) прогнозирование, в рамках которого выстраивают некий вероятностный сценарий и/или наступление ожидаемого события;
- 3) предположение, описывающее событие наступления и/или альтернативы возможных событий, связанных с объектом.

### **3. Внутренняя и внешняя среда организации**

Для успешной работы организации (фирмы, предприятия, компании) очень важно адекватно оценить окружающую среду.

В целом окружающая среда организации состоит из ряда факторов по уровням и обусловлена генезисом конкретно-исторического этапа становления и развития компании (организации), независимыми социально-экономическими факторами, а также факторами политическими, экологическими, технологическими и общекультурными. Таким образом, факторы можно разбить на три большие группы, как указано на рисунке 1.1:

---

<sup>16</sup> Магомедов Г. Д. Указ. соч. С. 47.





Рис. 1.1. – Окружающая среда организации

Рассматривая особенности функционирования современной организации (предприятия, фирмы), необходимо знать: что из собой представляет сам рыночный субъект, т.е. её внутренняя среда и что окружает, какова структура внешней среды, насколько может быть подвержена эта среда некоторому влиянию организации, а какая часть внешней среды объективна и никак не подвержена влиянию? Поэтому факторы делятся по уровням влияния и можно разбить на три большие группы (рис. 1.1):

- первая группа включает уровень микросреды, т.е. полностью контролируемая самой фирмой;
- вторая группа ближайшего окружения в макросреде, это те, которые подвержены некоторому влиянию организации, занимающаяся деятельностью на открытом рынке (поставщики, конкуренты, потребители, агенты, и др., частично контролируемая фирмой);
- третья группа объединяет факторы внешней по отношению к фирме среды, которые фирма не может контролировать, но вступает с ними во взаимодействие. Фирма подчиняется этим общим правилам игры, функционируя своим уровнем

компетенции и возможности оказывать на них определенное влияние. Конечно, больше всего влияния на социально-экономические и другие аспекты оказывают естественные и иные монополии.

Важность для фирмы *первой группы* факторов обуславливается потребностью в скоординированных действиях, направляемых на решение единых задач, целей в реализации конечных стратегической цели фирмы.

Во *второй группе* факторов внутренней среды, но ближайшей макросреды система управления фирмы взаимодействует с ними, имеет непосредственное отношение. Здесь маркетинго-ориентированный менеджмент взаимодействует с целью:

а) оказания определенного воздействия на них (например, на покупателей, конкурентов);

б) для улучшения процесса взаимодействия (например, с поставщиками, торговыми агентами);

в) контролирует частично или полностью небольшой сегмент, нишу.

Уровень *третьей группы* составляет комплекс внешней, неконтролируемой среды. Здесь, наоборот, требуется приспособление самой фирмы к данной среде. Её составляют экономическая ситуация в стране, политический фундамент, законодательная база, социальные факторы, демография, технологические факторы и экология. В общем виде элементы внешней среды можно представить следующим образом:

***Экономика в целом:***

- темпы роста (падения) экономики;
- издержки; уровень инфляции;
- уровень безработицы;
- внешнеэкономический баланс;
- уровень (стоимость) жизни;
- уровень чистого экономического благосостояния и др.

***Технологическое развитие:*** достижения; патенты; ограничения по ресурсам

***Средства массовой информации:*** печать; телевидение; радио; информационные агентства.

***Правительство:*** государственные органы управления; региональные органы управления; органы управления на местах.

***Социальные движения:*** движения потребителей;

экологические движения; движение партии зеленых и т. д.

Таким образом, **внешняя среда** – это сочетание определенных общественных институтов, свойств и параметров (социально-экономических, политических, демографических и многих других), которые непосредственно или косвенно влияют на данный вид деятельности.

**Внутренняя среда, в свою очередь, определяет возможности** организации по достижению ее организационных целей.

К элементам внутренней среды можно отнести: планы, программы, цели, задачи, финансовые возможности, технологии и человеческие ресурсы.

В условиях существования острой конкурентной борьбы проблемы, связанные с неконтролируемыми факторами начинают играть доминирующую роль в подходах к организации всей производственной, сбытовой, логистической и коммерческой деятельности фирмы.

## ***Практикум***

### **Вопросы для самоконтроля.**

1. Какое имеет отношение процесс управления к социально-политическим и экономическим отношениям?
2. Почему практика управленческих процессов находит теоретическое обобщение в своей эволюции?
3. Какие определения управленческой науки Вы знаете?
4. Чем отличается менеджер от предпринимателя?
5. Какие основные направления (школы) менеджмента Вам известны?
6. Перечислите основные функции менеджмента.
7. Перечислите 5-6 из универсальных принципов управления классической школы.
8. По каким признакам определяют внутреннюю и внешнюю среду организации?
9. Какие мотивы заставляют фирмы заниматься столь рискованным бизнесом в условиях рынка?
10. Перечислите 5 основных функций менеджмента.
11. Какие организационные формы предпринимательства допускает Российское законодательство?
12. В чем единство и различие предприятия и фирмы?

13. Каково значение принципа Замещения факторов в организации технической и технологической связи фирмы?
14. К чему относят ресурсную организацию, управленческую организацию, управление коммерческой деятельностью, организацию творчески-инновационной деятельности?
15. Какие показатели эффективности использования оборудования Вам известны?
16. Что характеризует рабочее место?
17. Почему организация рабочего места подчиняется определенным правилам, нормам, параметрам и т. д.?
18. Какие условия труда Вам известны?
19. Что означают понятия: «аналитические процессы», «синтетические» и «прямые процессы»?
20. Что означают понятия: «специализация», «ритмичность», «гибкость», «пропорциональность», «параллельность», «непрерывность» «цикличность», «комплексность»?
21. Какие три основных метода производственного процесса Вам известны?

**Решите задание № 1. Остальные задания к теме представлены в учебно-методическом комплексе дисциплины**

### **Задание 1.**

1. Необходимость использования менеджмента в России возникла в результате:
  - 1) Изменения формы собственности на предприятиях;
  - 2) Развития внешнеэкономических отношений;
  - 3) Выхода на международный рынок;
  - 4) Перехода к рыночной экономике.
  - 5) Получения предприятиями права на хозяйственную самостоятельность.
2. Менеджмент – это:
  - 1) Наука об управлении;
  - 2) Достижение целей;
  - 3) Использование организаторских умений;
  - 4) Все выше перечисленное;
  - 5) Нет правильных ответов.
3. Школа управленческой мысли, создатели, которой полагали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ можно

усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения:

- 1) Школа научного управления;
- 2) Административная школа;
- 3) Классическая школа;
- 4) Школа человеческих отношений;
- 5) Школа поведенческих наук.

4. Школа управленческой мысли, которая зародилась на основании результатов Хоторнских экспериментов:

- 1) Школа научного управления;
- 2) Административная школа;
- 3) Классическая школа;
- 4) Школа человеческих отношений;
- 5) Школа поведенческих наук.

5. Школа управленческой мысли, создатели, которой полагали, что, главная задача теоретиков в области менеджмента – получение, обработка и анализ практических данных, а также выдача на этой основе рекомендаций управляющим:

- 1) Школа научного управления;
- 2) Эмпирическая школа;
- 3) Классическая школа;
- 4) Школа социальных систем;
- 5) Неоклассическая школа.

6. Школа управленческой мысли, центром которой является Институт Карнеги:

- 1) Школа научного управления;
- 2) Эмпирическая школа;
- 3) Классическая школа;
- 4) Школа социальных систем;
- 5) Неоклассическая школа.

7. Современная концепция управления, основоположник которой, выдвинул идею саморазвивающегося трудового коллектива:

- 1) «Управление по целям»;
- 2) Теория «7-S»;
- 3) «Теория хаоса»;
- 4) Теория «Z»;
- 5) Теория «X, Y».

8. Управленческий подход, ключевой характеристикой которого является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями и символами:

- 1) Количественный подход к управлению;
- 2) Процессный подход к управлению;
- 3) Системный подход к управлению;
- 4) Ситуационный подход к управлению;
- 5) Нет правильных ответов.

9. Управленческий подход, который рассматривает управление, как непрерывную серию взаимосвязанных функций:

- 1) Количественный подход к управлению;
- 2) Процессный подход к управлению;
- 3) Системный подход к управлению;
- 4) Ситуационный подход к управлению;
- 5) Нет правильных ответов.

10. Организация, согласно системному подходу к управлению – это:

- 1) Система;
- 2) Открытая система;
- 3) Закрытая система;
- 4) Внешняя система;
- 5) Внутренняя система.

**Другие задания по темам представлены в УМКД отдельным изданием и на персональном образовательном сайте Идрисова Ш.А.**

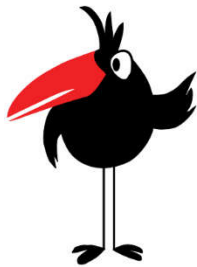
На сайте не обязательно регистрироваться, где всё в открытом доступе.

Прошу не злоупотреблять, размещая рекламу. Сайт не для этого.

URL: <http://idrisovsa.ucoz.ru/>

# Глава 2.

## Теория организации и управленческие структуры



*Вопросы, рассматриваемые в данной теме:*

1. Организация: сущность, виды и принципы построения
2. Организационные процессы
3. Современные организационные структуры управления и их оптимальность

### 1. Организация: сущность, виды и принципы построения

Можно выделить несколько ключевых определений сущности и содержания организации:

- ✓ **организация** – это средство для достижения целей при данных ограничениях;
- ✓ **организация** – это социальная группа, в которой присутствует функциональное разделение труда, направленное на достижение общей цели;
- ✓ **организация** вырастает из человеческих потребностей в кооперации усилий, люди вынуждены объединять усилия для достижения своих личных целей в связи с наличием целого ряда физических, биологических, психологических и социальных ограничений;
- ✓ **организация** есть схема расположения ролей, в рамках которой люди распределяются по задачам, способствующим достижению целей.

Понятие «**организация**» происходит от греческого «**organon**» – **орудие, средство, инструмент**. В русский язык это слово проникло из французского, где основным значением его было «**устройство**».

Существует несколько признаков организации как социально-экономической системы. **Первый признак** – это цель и целеполагание.

**Второй признак** – это наличие определенного числа участников,

которые обеспечивают реализацию ее основной цели.

**Третий признак** – это саморегуляция и регуляция внутренней и внешней среды как важнейшее условие нормального функционирования и развития организации.

**Четвертый признак** – это особая атмосфера, традиции, особая культура организации, это то, что отличает ее в целом от других организаций.

### ***Законы организации***

Организация в своем проявлении подчиняется определенным законам.

1. **Основным законом организации** ученые и практики считают **синергию** – (от греческого *sinerjeo* – содружество, сотрудничество) – свойства и возможности отдельных элементов организации усиливать общий эффект.

«**Синергический** портфель — это группа предпринимательских подразделений, принадлежащих одному владельцу и стратегически связанных друг с другом. Его противоположностью является диверсифицированный портфель, или конгломерат. Примером синергического портфеля является авиакомпания, которая владеет гостиницами, наземным транспортом и обслуживанием аэропортов. Другим примером может быть консультативная фирма, предлагающая менеджмент, компьютерную систему и услуги по консультированию маркетинга. Синергию можно обнаружить в различных функциях относительно стоимости и добавленной стоимости для клиентов. Примером таких функций являются: научные исследования и опытные разработки, производство, продажа, реклама и администрация»<sup>17</sup>.

2. **Разделение, дифференциация, специализация** функций, с одной стороны, и **универсализация** – с другой, представляется вторым законом организации.
3. **Сохранение пропорциональности** и возможности брать на себя ответственность в подразделениях организации представляет собой третий закон организации.
4. **Четвертый закон** организации получил название **закона композиции**. Он означает, что все подразделения (элементы организации), делая (выполняя) свои задачи, подчинены общей или стратегической цели.
5. **Пятый закон** – это **закон самосохранения**, т. к. любая

---

<sup>17</sup> Маккей Х. Как уцелеть среди акул. М.: Экономика, 1993. С. 300.



организация, равно как и ее отдельные элементы, стремятся сохранить себя как целое.

6. Самосохранение лучше обеспечивается при сочетании двух противоположных организационных начал: стабильности и развития.
7. **Шестой закон** организации утверждает, что порядок определяется уровнем информированности ее членов, т. к. сознательная координация людей, осуществляемая организацией, происходит именно на основе информации о реальном положении вещей, исходя из нее.
8. **Седьмой закон** организации – это **онтогенез** (от греч. *ontos* – сущее + *genesis* – происхождение, развитие), означающий, что организации, так же, как и все сущее, имеет циклы последовательного становления, развития (созревания), угасания (отмирания).

Организации **классифицируются** по следующим признакам:

- происхождению (т.е. по генетическому принципу); ж механизму функционирования;
- по степени формализации.

**По происхождению** определяют первичные и вторичные организации. Примером первичной организации являются государственные структуры. Например, в 2000 г. были созданы укрупненные региональные структуры вертикальной власти – федеральные округа. В этой связи возникла прямая потребность создания вторичных структур этой вертикали, дублирование органов исполнительной власти в субъектах федерации. Спустя уже 20 лет стало очевидным: эти государственные структуры стали координирующими центральными в укрупненных регионах, способствовали объединению уже нескольких субъектов федерации для оптимального социально-экономического их развития.

Первичность и вторичность характеризуются отношениями между материнскими и дочерними компаниями. Многочисленные филиалы банков в различных странах, регионах и на местах являются вторичными по отношению к учредившим их головным банкам.

Имеются организационные образования, производные и от второго уровня, т.е. от вторичных уровней организации.

**По механизму функционирования** организации разделяются на механистические и органические.

**Механистические** действуют четко в рамках заданного алгоритма.

**Органические**, характеризующиеся размытостью границ, значительной самостоятельностью отдельных звеньев, слабой иерархичностью, преобладанием неформальных отношений, более характерны для сфер деятельности, связанных с инновационными процессами, научными исследованиями, опытно-конструкторскими разработками и внедрением их результатов. В остальных случаях имеет место сочетание в той или иной степени обоих подходов в зависимости от производной и хозяйственной деятельности, традиций, зрелости коллектива и руководства.

По критерию **формализации** создаются официальные (формальные) организации, действующие в рамках установленных регламентов, правил и процедур, базирующихся на силе закона, что регулируется соответствующими нормативно-правовыми актами.

В условиях неформальных организаций действуют отношения личного характера, где занимаемая человеком должность не играет принципиальной роли, а воля формального руководителя неавторитетна. Неформальные организации возникают на основе взаимных интересов. К ним можно отнести как стихийно созданные, так и планомерно сформированные организации.

## **2. Организационные процессы**

Любая организация подвержена влиянию внутренней и внешней среды, а это отражается на ее функционировании и развитии.

Функционирование представляется через достижение организационных целей на основе использования и преобразования окружающей среды и ее элементов.

Развитие организации предполагает постоянное расширение, развитие или рост в соответствии с изменениями внутренней и внешней среды.

**Развитие организации осуществляется в ходе:**

- 1) формирования новых и рационализации существующих организационных структур;
- 2) совершенствования трудовых, производственных и управленческих процессов и их взаимодействия;
- 3) регламентации функций отдельных подразделений и работников.

Организация развивается в формах организационного проектирования и организационной рационализации.

**Организационное проектирование** означает формирование организационных структур, схем и процедур управления на стадии

проектирования организации с учетом намечающихся технологических, информационных, административных, личных взаимосвязей тех, кто будет в ней работать.

По определению В. В. Лукашевича: «Организационное проектирование – это процесс, который осуществляют менеджеры для создания действенных структур и связей системы управления. Организационное проектирование обеспечивается:

- 1) делением и группировкой задач;
- 2) сетями передачи информации;
- 3) структурой расположения центров принятия решений или властей;
- 4) процессами координации, контроля и разрешения конфликтов;
- 5) средствами связи ключевых элементов работы с соответствующими внешними акционерами: клиентами, продавцами и связей системы управления»<sup>18</sup>.

Организационное проектирование понимается как постоянный поиск наиболее эффективных сочетаний организационных переменных: внешней среды, технологий работы в организации, стратегического выбора целей и поведения работников.

В ходе организационного проектирования возникает также необходимость структурных модификаций и изменений. Этот процесс может осуществляться посредством **«рационализации организации**, которая понимается как постоянное совершенствование организационных отношений в действующих структурах. Она может быть элементной, частичной **или** полной в зависимости от масштабов необходимых преобразований»<sup>19</sup>.

**Проектирование** – это весьма сложный и трудоемкий процесс, который относится к разовым операциям, так как осуществляется полностью с нулевого цикла, где закладываются основы формирования организационной структуры. Проектирование, как правило, осуществляется специализированными сторонними организациями, имеющими возможность привлекать любых необходимых исполнителей. В результате их совместной работы создается документ, называемый **организационным проектом**.

В отличие от проектирования, рационализация представляет собой постоянный процесс, касающийся большей частью отдельных сторон развития существующей организации. Его результатом является план организационно-технических мероприятий.

---

18 Лукашевич В. В. Основы менеджмента: Учебное пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. С. 83.

19 Веснин В. Р. Основы менеджмента. - М.: Общество «Знание» России. ЦИНО, 1996. С. 54.

Основными направлениями организационного проектирования являются: структуризация, композиция, регламентация и ориентация.

**Структуризация**, предполагает динамику организационных функций и задач, стоящих перед каждым подразделением и его отдельными элементами — рабочими местами и должностями.

**Композиция** охватывает процессы разработки общей структуры — схемы организации с учетом всех взаимосвязей между ее подразделениями. В ней отражены общие требования к механизму функционирования организации — характеру взаимоотношений отдельных элементов.

**Регламентация** — это разработка правил и процедур, которыми должны руководствоваться члены организации в своей повседневной деятельности. Регламентирующих документов всегда достаточно на практике и, таковыми являются следующие: положение, устав, штатное расписание, должностные инструкции, положения о высших должностных лицах, нормативные документы, эксплуатационные инструкции, единый порядок работы, инструкции, регламентирующие отдельные виды деятельности, нормативы выполнения тех или иных операций и т. д.

**В целях упорядочения** движения объектов и субъектов внутри организации действует система организационного ориентирования в виде ориентирующих элементов обозначения:

- 1) словесная (опознавательная надпись, содержащая, например, фамилию, имя и отчество с обозначением должностного статуса, ранга, и/или название отдела);
- 2) словесно-нумерационная;
- 3) символическая;
- 4) графическая;
- 5) цветовая (например, окраска этажа только в один цвет).

### **3. Современные организационные структуры управления и их оптимальность**

**Структура** (от лат. *structura*) — взаиморасположение и связь составных частей чего-либо; строение, устройство чего-либо; то, что имеет определенное устройство, организацию.

Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы происходили своевременно и качественно.

**Структура организации** — это определенная, сложившаяся или

созданная связь уровней управленческих звеньев и управленческих подразделений с целью эффективной организации деятельности.

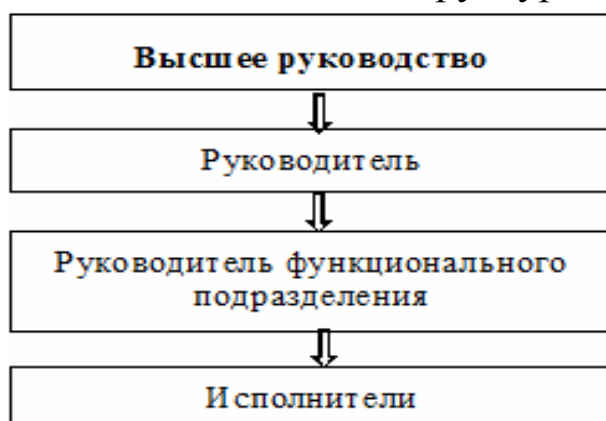
В свою очередь, **структура управления** понимается как система оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и формы взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

В рамках организации виды деятельности, направленные на единые цели, объединяются в самостоятельные группы в соответствии с рядом принципов. Наиболее характерными принципами выступают: количественные, временные, функциональные, территориальные, рыночные, продуктовые, профессиональные, технологические, инновационные и пр.

В экономической литературе организационные структуры разделяют на две группы: **бюрократические и органические (гибкие или адаптивные).**<sup>20</sup>

Механистическая (бюрократическая) структура выступает как жесткая иерархия, как пирамида управления. Механистические структуры функционируют подобно хорошо работающей машине, механизму.

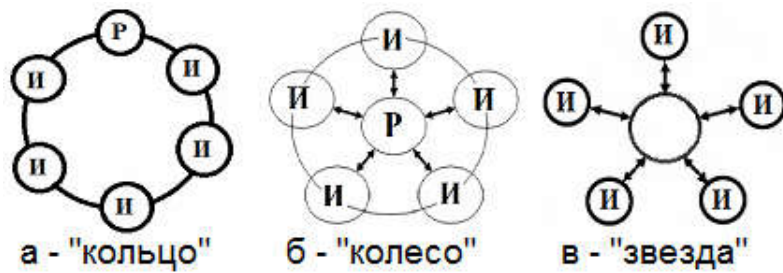
**Бюрократические** структуры характеризуются высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, многочисленными нормами и правилами поведения. К ним обычно относят линейные, функциональные, линейно-штабные, линейно-функциональные и дивизиональные структуры. (См.: Рис .2.1, 2.3.)



**Рис. 2.1 – Линейная структура управления**

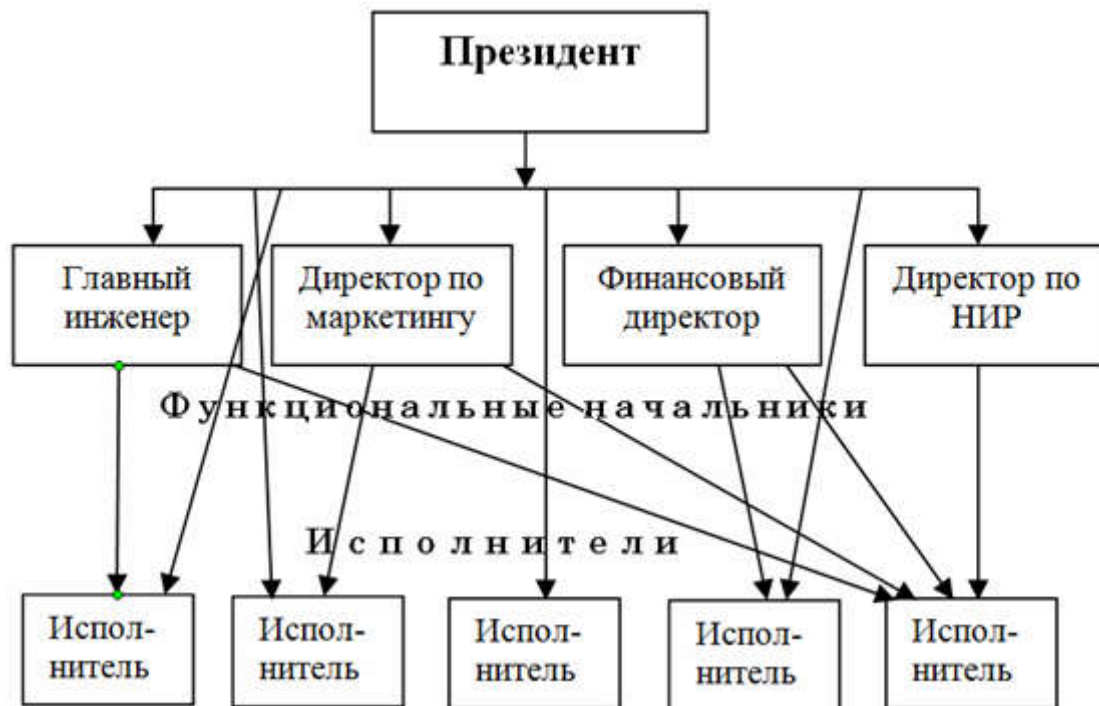
Линейные структуры могут быть представлены в виде «кольца», «колеса» и «звезды». (См.: рис. 2.2 а, б, в):

<sup>20</sup> Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М., 1992. С. 331.



**Рис. 2.2 – Линейные структуры управления.**

Функциональная структура представляет собой горизонтальную организацию блоков с вертикальным администрированием, т.е., наряду с руководителем, осуществляющим функции общего административного руководства, действуют и несколько относительно самостоятельных функций руководителей, напрямую выходящих на соответствующие нижестоящие Уровни организации. У каждого руководителя может быть много вышестоящих руководителей, так же, как и собственных подчиненных.



**Рис. 2.3 – Функциональная структура**

Функциональный принцип построения структуры нацелен на главные направления деятельности фирмы, например, производство, финансы, сбыт, маркетинг и т. д.

В низовом уровне происходит структурирование по другим принципам, например, по **технологическому** принципу. Исходя из **функционального** принципа, на предприятиях выделяются такие блоки производств и обслуживания, без которых они не обходятся. В их числе следующие основные подразделения: сборочные цеха, цеха

производящие отдельные детали и узлы, участки, бригады, звенья; вспомогательные производства и участки, это: компрессорная, электростанция или сетевой узел, инструментальное хозяйство опытный цех и т. д.

Другой блок включает управленческие подразделения. Это производственные подразделения, связанные с научно-исследовательскими, конструкторскими и опытными производствами. Выделяют отдельно информационное подразделение, куда входит библиотека, архив и службы сбора и систематизации внутренней и внешней информации. Сервисные и административные включают саму дирекцию, бухгалтерию, финансовую службу, плановую службу и т. д. Совещательные органы составляют: комитеты и комиссии, осуществляющие совершенствование организации и управления.

Третий блок включает структуры организации в социальной сфере – это поликлиника, клуб, медицинский пункт детский сад, база отдыха.

Используя функциональную структуру, можно достичь значительных результатов, однако все элементы этой структуры недостижимы для мелких и даже средних фирм.

Функциональная структура считается консервативной, т.к. она работает в условиях постоянно повторяющихся рутинных задач организации, где не требуется решение оперативного вмешательства. Функциональные структуры комплектуются специалистами высокого класса и, они готовы выполнять поставленные задачи без шархания от новых и новых заданий и коррекций, наблюдаемы некоторых типах современных производств.

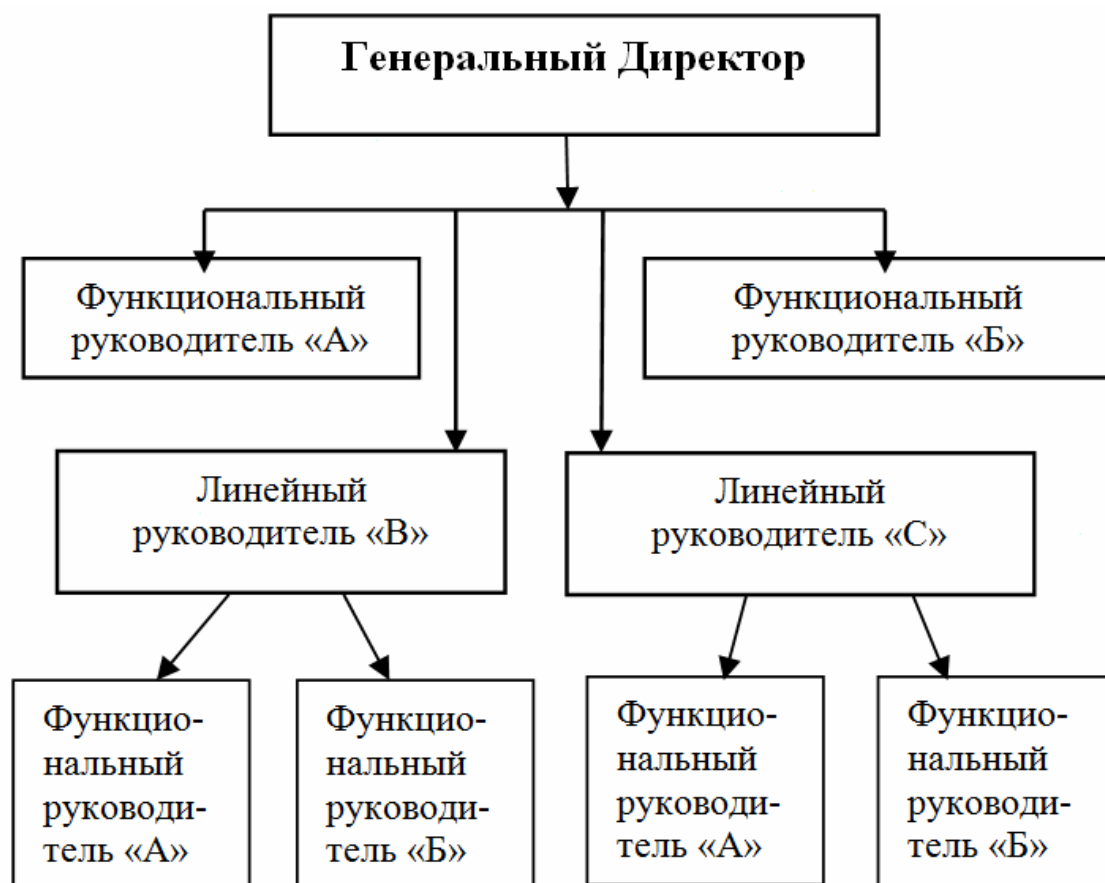
Все же функциональная структура имеет свои недостатки, связанные с определенными трудностями:

- трудностями поддержания синергической взаимосвязи с другими функциональными подразделениями, а также нестыковки между пониманием их функциональных руководителей;
- большим лагом в принятиях согласований между функциональными подразделениями и самим решениями;
- трудностями иерархических взаимоотношений в связи с разнонаправленных функциональных поручений, заданий и т.д. от разных функциональных руководителей, а также нарушения в целом управленческих принципов единоначалия и единства распорядительства.

Линейно–функциональные структуры (рис. 2.4.) организаций исторически возникли в рамках фабрично-заводского производства и

явились соответствующей "организационной реакцией" на усложнение производства и внешней среды. Так, усложнение производства привело к необходимости дальнейшей специализации производств и в самих управленческих функциональных уровнях. Такие управленцы специализировались на общих направлениях, как организация, планирование и контроль и/или по горизонтальной цепи разделения труда как главный инженер, главный технолог, главный конструктор и т.д.

Линейно-функциональная структура в отличие от линейной опиралась на силу полной власти в их руках. Руководители в линейно-функциональной структуре несут ответственность за деятельность всего управляемого ими объекта (подразделения), а руководители функциональных подразделений координируют, контролируют и отвечают за результаты выполнения только одной определенной функции.



**Рис. 2.4 – Линейно-функциональная структура управления**

Если линейные подразделения возникали на ресурсной основе (кадры, финансы, сырье и материалы и т. п.) и осуществляли управленческую деятельность, опираясь на ключевые ресурсы, то линейно-функциональные структуры, возникнув в первой половине XX века, обеспечивали эффективность системе управления благодаря



вертикальной интеграции организации, что привело к дальнейшему росту и концентрации капитала. Из такого гигантского роста интегрированных производств и их диверсификации выростали гигантские предприятия. Если на западе это были корпорации, а в СССР - научно-производственные объединения, комбинаты и другие предприятия. С ростом размеров организации стали давать о себе знать недостатки линейных схем организационных структур.

Исторически линейно-функциональные структуры производственных предприятий сыграли очень важную роль на пути к индустриальной и в последующем экономическом развитии национальных экономик.

Достоинства линейно-функциональные структуры:<sup>21</sup>

- наличие профессионализма и компетентности руководителей функциональных подразделений;
- уменьшение дублирования усилий и потребления материальных ресурсов в функциональных областях;
- улучшение координации в функциональных областях;
- высокая эффективность при небольшом разнообразии продукции и рынков;
- максимальная адаптация к диверсификации производства;
- формализация и стандартизация процессов;
- высокий уровень использования мощностей.
- Недостатки:
- чрезмерная заинтересованность в результатах деятельности "своих" подразделений. Ответственность за общие результаты только на высшем уровне;
- проблемы межфункциональной координации;
- чрезмерная централизация;
- увеличение времени принятия решений из-за необходимости согласований;
- реакция на изменения рынка чрезвычайно замедлена;
- ограничены масштабы предпринимательства и инноваций.

Функциональная, территориальная, продуктовая и инновационная структуры входят в группу **дивизионных**, где структурообразующие подразделения могут иметь значительные полномочия для автономии и даже с правом юридического лица.

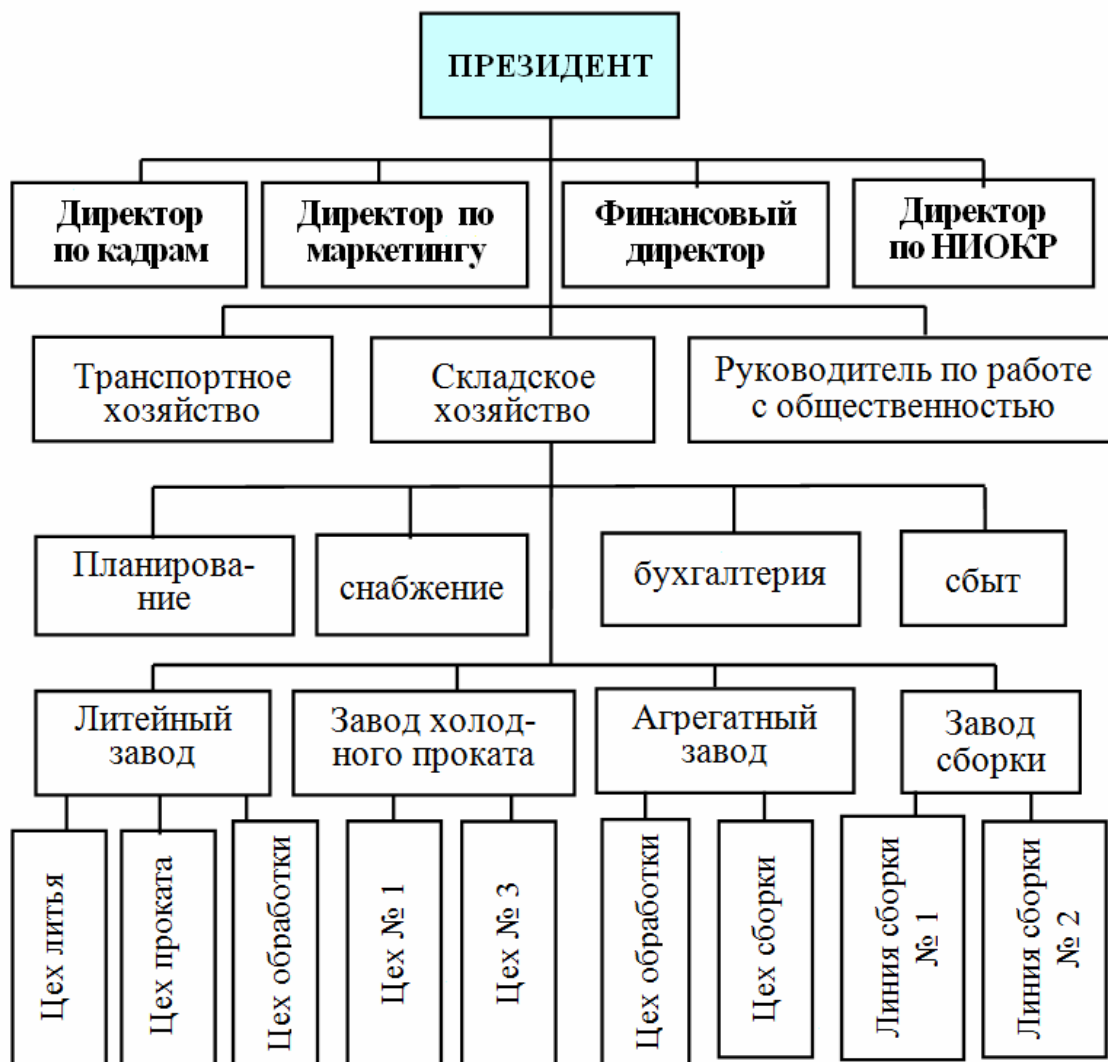
По выражению В.Р.Веснина: «Реальное единство им придают не

---

<sup>21</sup> Ямпольская Д.О., Зонис М.М. Менеджмент. Издательство: Нева, 2005 г. URL: <http://www.inventech.ru/lib/management/management-0058/>

общий забор» или вывеска, а тесные финансовые производственные, информационные и иные связи»<sup>22</sup>.

**Дивизионная** организация структуры (рис.2.5), несмотря на это требует жестких, строгих связей, подчинения и дисциплины. В ней резко расширены функциональные службы. Такая структура организации свойственна крупным и крупнейшим компаниям (предприятиям, фирмам).



**Рис. 2.5 – Дивизионная структура**

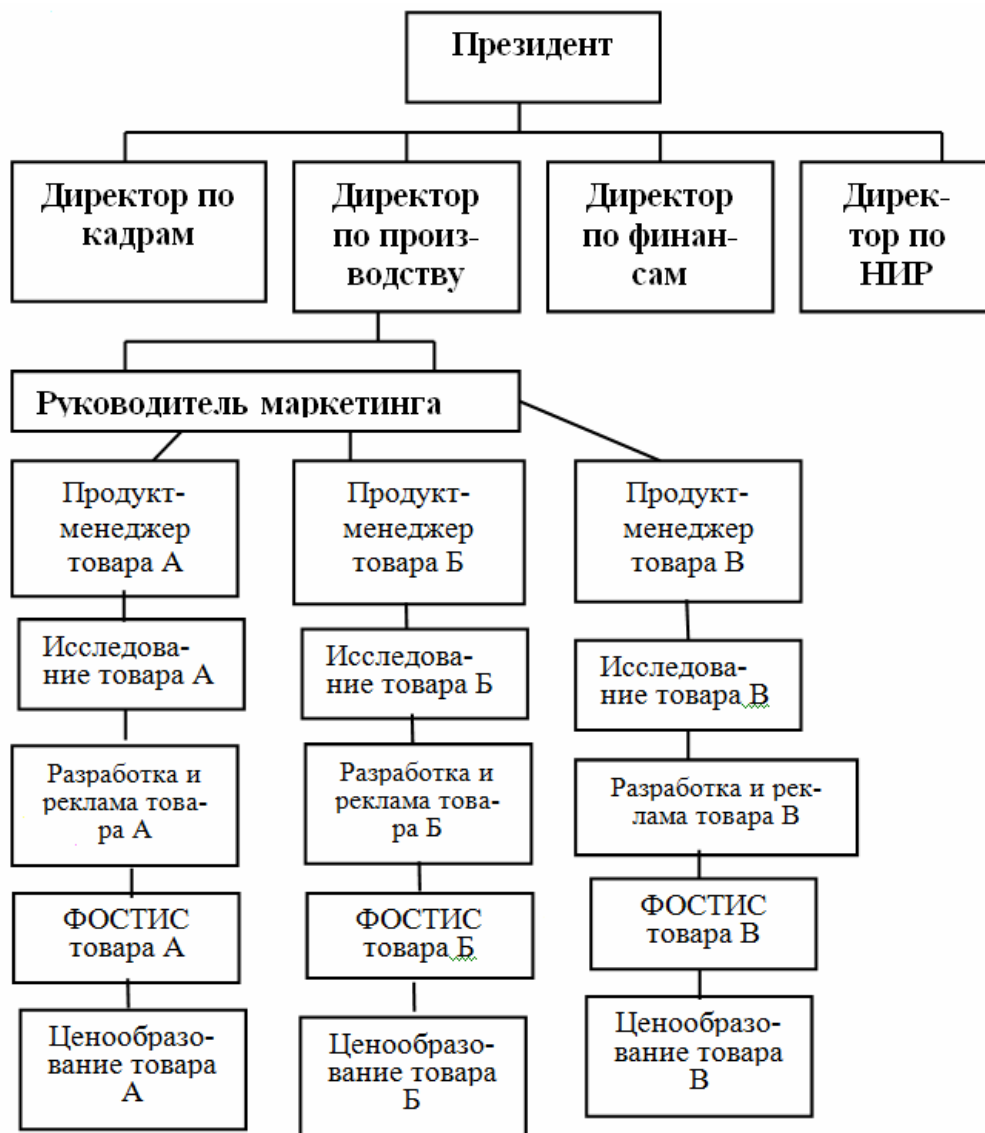
**Территориальные** структуры – это территориальный менеджмент и маркетинг организации; это соответствие всех подразделений фирмы единой цели территориальной ориентации.

**Продуктовая** структура предполагает не привязку к географическим территориям, а производство какого-либо товара или группы товаров на всей территории и для всех потребителей. В свою очередь, структура каждой продуктовой группы строится по линейно-функциональному принципу. Продуктовая структура используется

<sup>22</sup> Веснин В. Р. Основы менеджмента. С. 61.

крупными компаниями, где некоторые горизонтальные связи, например, средние и еще больше низовые разрастаются настолько, что иногда воспринимаются почти как автономные. (См.: рис. 2.6).

Чаще всего продуктовая структура используется крупными диверсифицированными и технологически не связанными между собой производителями или крупными корпорациями, производящими дифференцированную продукцию и осуществляющими функционально дифференцированный маркетинго-ориентированный менеджмент.



**Рис. 2.6 – Продуктовая структура маркетинго-ориентированного менеджмента**

**Рыночная** структура предполагает организацию подразделений на определенные потребительские рынки товаров или услуг.

**Инновационная** структура соответствует нестабильной окружающей среде и агрессивной стратегии фирмы.

Следующей группой внутриорганизационной структуры являются **гибкие** или **адаптивные** структуры, куда включают проектные, матричные структуры.

**Адаптивные структуры (органические)** – это структуры, обладающие, в отличие от бюрократических структур, гибкостью. Они способны «...адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды, к целевой переориентации, к новой стратегии развития. От этого зависит жизнеспособность организации. Только адаптивная структура может обеспечить способность организации к сохранению своего равновесия, а, следовательно, и к выживанию в условиях неожиданных и существенных изменений. Гибкость основных характеристик структуры: типа, ориентации, базовой конфигурации обеспечивает возможность адаптации организации к глобальным изменениям и устанавливает общие формы такой адаптации. При этом пределы гибкости определяют возможную кардинальность изменения структуры в процессе адаптации<sup>23</sup>.

**Адаптивные организационные структуры характеризуются определенными следующими признаками, как:**

- способностью сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к изменяющимся условиям;
- ориентацией на ускоренную реализацию сложных проектов, комплексные программы, решение сложных проблем;
- созданием временных органов управления.

Эти структуры способны адаптироваться в условиях изменения внешней и внутренней среды. «Гибкость основных структурных блоков, звеньев и связей определяет возможность осуществления конкретных форм адаптации структуры при соответствующих изменениях ситуации:

- реорганизации функциональных структур;
- формировании новых блоков, подразделений и каналов связи;
- ликвидации части действующих блоков, подразделении каналов связи;
- изменении роли, значимости и режима функционирования блоков, подразделений и каналов связи в структуре организации»<sup>24</sup>.

**Проектная** структура ориентирована на обеспечение эффективного управления параллельным выполнением на предприятии или в

---

<sup>23</sup> Теория организации: Учебник/ Под ред. В. Г. Алиева. – М.: ЛГУ, 1999. С. 183.

<sup>24</sup> Там же. С. 184.

организации ряда крупных проектов.

Основным принципом построения проектной структуры является концепция проекта, под которым понимается любое целенаправленное изменение в системе освоения и производство нового изделия, внедрение новой схемы управления, внедрение новых технологий, строительство объектов и т. д. (рис. 2.7).

При этом получают автономию определенные совокупности подразделений, участвующих в отдельных проектах во главе с руководителями этих проектов. Руководитель проекта не несет всю ответственность за его своевременную и качественную разработку и реализацию. Он наделяется всеми правами по управлению подчиненными ему подразделениями и не имеет в подчинении подразделений, непосредственно не связанных с подготовкой проекта.



Рис. 2.7 – Проектная структура

**Матричная** структура позволяет перераспределить возможности организации в ином варианте и может в таком состоянии находиться перманентно, т. к. это позволяет обеспечить экономию на масштабах производства, высокую целевую ориентацию последнего, возможность быстрой мобилизации и перераспределения ресурсов на ключевых направлениях работы (для этого требуется лишь переподчинить исполнителей, остающихся на прежних рабочих местах). См.: рис. 2.8.

Матричная структура может свободно применяться во всех

структурах дивизионной группы, т. к. она не требует увеличения штатов управленческого персонала и т. д. Ее «можно рассматривать как сочетание функциональной структуры и структуры, ориентированной на продукт (вид работ). Она включает в себя как основные связи, так и дополняющие, дублирующие, корректирующие и контрольные».<sup>25</sup>

Матричная структура наиболее часто встречается в НИИ, вузах, проектно-конструкторских организациях, где постоянно возникают потребности такого рода решения проблемы.

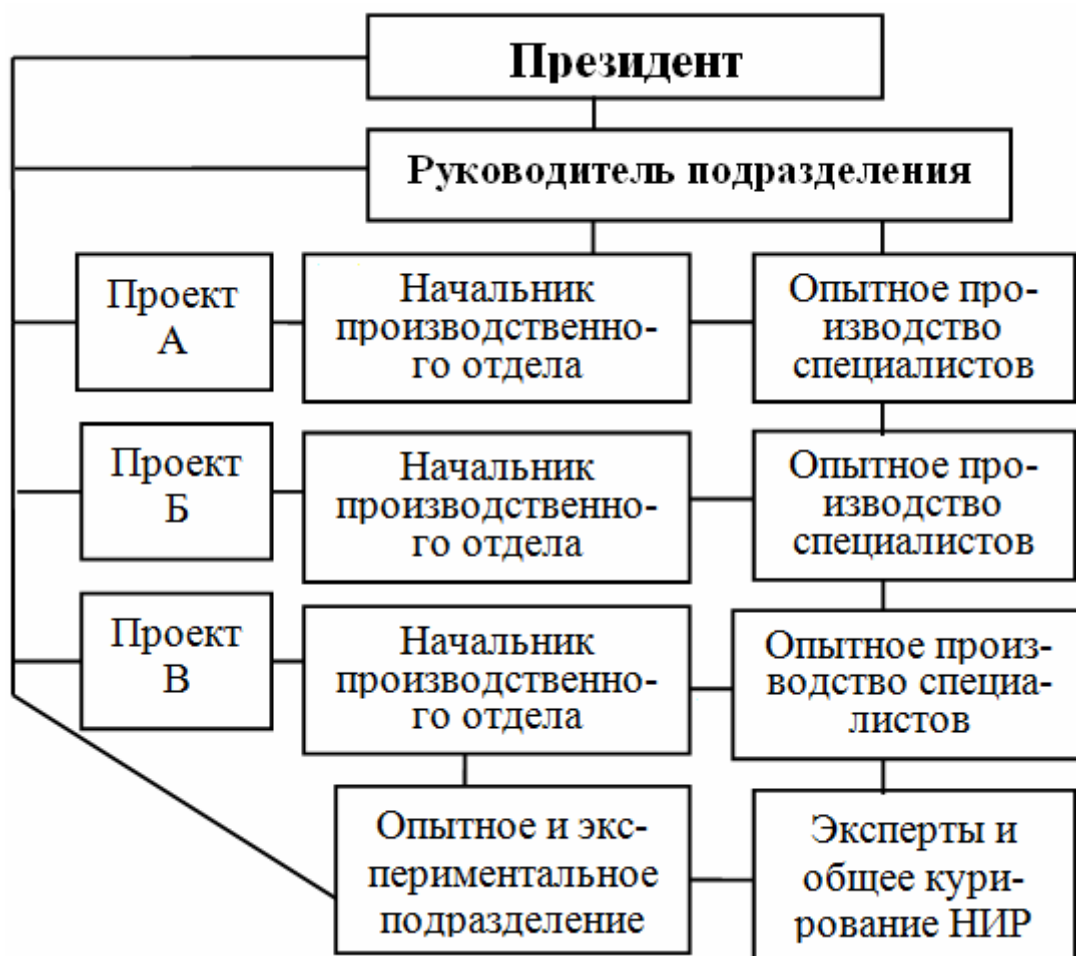


Рис. 2.8 – Матричная структура

Преимущества матричной структуры:

- 1) Более точное и оптимальное сочетание возможностей организации к предпринимаемым новым направлениям деятельности и стратегическим хозяйственным проектам;
- 2) Оптимальный выбор программ развития и затрат по ходу наращивания ресурсов;
- 3) Эффективное использование персонала организации с учетом

<sup>25</sup> Теория организации: Учебник/ Под ред. В.Г. Алиева. – М.: Луч, 1999. С.176.

многофакторного анализа их компетентности и профессиональных (специальных) знаний и опыта;

- 4) Относительная самостоятельность проектных групп способствует развитию у работников навыков принятия решений, управленческой культуры, профессиональных навыков;
- 5) Тактические преимущества лучшего оперативного контроля над выполнением задач проекта;
- 6) За эффективность и за все процессы отвечает руководитель проекта;
- 7) Проектная структура способна своевременно реагировать на новые вводные проекта или программ, т. к. здесь формируются горизонтальные коммуникации и единый центр принятия решений.

Недостатки матричных структур:

- 1) Проблемы двойного подчинения;
- 2) Размытость некоторых возможностей проводить контроллинг (см.: тема 9);
- 3) Высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам работников, работающих в группах, необходимость их обучения;
- 4) Конструктивные и деструктивные конфликты, возникающие между руководителями подразделений и проектов или программ.

Таким образом, эффективность организационных структур определяется степенью реального вклада в достижение целей организации при условии минимизации затрат, связанных с этим.

Необходимыми условиями эффективности функционирования организационных структур считается наличие оптимального числа сотрудников, соответствие их решаемым задачам, четкость распределения между ними конкретных функций и надлежащая их координация, определенность целей, гибкость, внутреннее и внешнее равновесие.

### ***Практикум***

#### **Вопросы для самоконтроля.**

1. Какие объективные требования диктует современный рынок для организационного изменения?
2. Почему разные определения могут характеризовать сущность и содержание понятия "организация"?

3. Какие признаки организации делает их устойчивыми?
4. Почему в организации не может быть постоянство политики, задач и целей?
5. Как организационная структура управления может совершенствоваться?
6. Перечислите основные направления организационного проектирования и дайте их определения.
7. Какие основные схемы организационных структур управления наиболее известны?
8. Предлагается изучить для обсуждения в аудитории материал в следующей статье: "Как определить, какая организационная структура оптимальна для компании": <http://www.gd.ru/articles/2901>

### Решите задание

**Задание 1.** Многовариантный вопрос. Из предложенных вариантов, ответов выберите наиболее подходящие и обоснуйте свой выбор.

1. Что из следующего не является достоинством линейно-функциональной структуры управления?
  - а) эффективность бизнес-процессов растет,
  - б) менеджерам удобно контролировать подчиненных,
  - в) растет гибкость в управлении бизнес-процессами,
  - г) все перечисленное есть достоинства.
2. Линейно-функциональная структура управления не ассоциируется с проблемами...
  - а) коммуникаций;
  - б) мотивации;
  - в) размещения;
  - г) контроля.
3. Что из перечисленного не является преимуществом матричной структуры управления?
  - а) рост оперативной гибкости;
  - б) более высокая мотивация сотрудников при создании автономных центров управления;
  - в) снижение стоимости функционирования;
  - г) лучшее использование человеческих ресурсов.
4. Большинство компаний переходят от линейно-функциональной структуры управления к ...
  - а) функциональной;



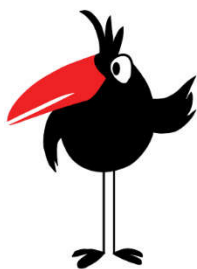
- б) продуктовой дивизионной;
  - в) матричной; г) множественной.
5. Быстро внедрить технологические изменения можно в структуре...
- а) функциональной;
  - б) продуктовой дивизионной;
  - в) матричной;
  - г) множественной.

**Задание 2.** Представьте, что руководитель отдела логистики снабжения вашего предприятия по причине отъезда на месячную командировку для учёбы не сможет дистанционно даже осуществлять свои полномочия в течение месяца. В зависимости от структуры управления следует выбрать из подчиненных на временное замещение функциональных обязанностей руководителя отдела логистики снабжения, которому можно передать (делегировать) данные полномочия. Аргументируйте свой выбор.

**Другие задания по теме на сайте <http://idrisovsa.ucoz.ru/> и в отдельной вспомогательной книжке к дисциплине «УМКД по менеджменту».**

## Глава 3.

# Основы формирования организационной культуры и её значение



*Вопросы, рассматриваемые в данной теме:*

- 1. Организационная культура: понятие, составные элементы, модели и типы.**
- 2. Влияние организационной культуры на эффективность управления.**
- 3. Факторы постоянства и динамики организационной культуры.**

### **1. Организационная культура: понятие, составные элементы, модели и типы.**

В современных условиях наравне с другими факторами производства человеческие ресурсы более важны, т.к. без человека нельзя организовать и планировать, мотивировать, принимать решения, контролировать и определять стратегию развития ни в одной отрасли и сфере деятельности. Поэтому можем и должны соглашаться с таким постулатом, что человек ценнейший ресурс и его переоценить нельзя. Все современные даже полностью роботизированные и автоматизированные производства не могут миновать человека в принятии окончательного решения, хотя в частностях после наладки машины способны и принимать решение, и контролировать, и перенастраивать, но полностью исключить пока невозможно. Однако феномен полной роботизации с искусственным интеллектом машин не за горами, где на первых этапах человек всё же будет принимать участие в управлении. Главное не допустить господство машин над человеком, где настанет не корпоративная (организационная) культура, которая свойственна социально-психологическим управленческим парадигмам, а однозначным жестким «законам машин».

Пока же, эволюционирующая концепция менеджмента с

главными ее участниками – персоналом управления младшего, среднего и высшего звена осуществляется человеческими ресурсами, в помощь которым человек приспособил и настроил множество машин и механизмов, в том числе полуавтоматических и автоматических. В период бурного развития очередного этапа машинного производства с применением автоматизированных конвейерных и роторно-конвейерных линий, с начала 80-х гг. прошлого столетия, заложили элементы новой парадигмы управления. На этом этапе компании в рыночно развитых странах всё большее внимание стали уделять подбору кадров, активно велась «охота за умными головами и состоявшимися профессионалами». Следующее десятилетие – 90-е гг. считается этапом, который характеризуется как концепция «управления знаниями», «концепция инновационного подхода», где ценность интеллектуального капитала приобретает доминирующее место среди основного капитала. Бухучёт корпораций в некоторых из этих передовых стран относит «золотые руки и головы» в категорию «основной капитал». Ведущие специалисты, профессионалы своего дела, в том числе менеджеры с инициативой и творческой изюминкой повышают не только конкурентоспособность компаний, но и общий фон, уровень организационной (корпоративной) культуры.

«Организационная культура – это система принятых в организации и разделяемых её работниками ценностей, убеждений, принципов, норм поведения. Важной составляющей частью организационной культуры является деловая культура, которая включает нормы и правила ведения бизнеса, деловой этикет, деловые коммуникации». [Орг. культура под ред. В.Г. Смирновой. С. 10.]

В целом организационная (корпоративная) культура есть некая система формальных и неформальных правил и норм деятельности, поведения в группах, подразделениях компании, это общепринятые обычаи и традиции, ценности и интересы. Весь этот комплекс в рамках корпоративной культуры сами состоят из элементов, формируя неписанный закон поведения в организации, кодекса корпоративного поведения.

### ***Элементы организационной культуры.***

Базовыми элементами организационной культуры (рис.3.1.) являются<sup>26</sup>

- ценности, нормы, принципы деятельности, правила поведения;

---

<sup>26</sup> Мильнер Б.З., Румянцева З.П., Блинникова А.В. Управление знаниями в корпорациях: учеб.пособие/ под ред. Б.З. Мильнера. – М.: Дело, 2016. С. 73.

- символы, традиции, церемонии, ритуалы;
- герои, истории, мифы, легенды;
- мотивация;
- коммуникации, язык общения;
- лидерство, стиль руководства;
- дизайн, символика, внешний вид персонала.



Рис. 3.1. Базовые элементы организационной культуры.

Организационная культура может быть очень влиятельной и принимаемой большинством безоговорочно, не очень влиятельной и слабой. Её уровень зависит от власти и влияния сильного руководителя, о чём мы скажем и в третьем разделе данного учебно-практического пособия. Сила и стиль руководителя с его авторитетом недостаточно для выстраивания сильной организационной культуры, для этого должно быть влияние и других базовых элементов. Поэтому уместно говорить о степени готовности всего управленческого персонала, как команды, и рядовых работников, верящих этим

ценностям. Компании со слабой организационной культурой мало конкурентные в целом и ослабевают не только возможности выполнения миссии (более подробно рассмотрим про миссию в 5 главе), выполнение долгосрочных стратегических планов, но и все остальные цели и задачи на среднесрочных и краткосрочных периодах.

На уровень организационной культуры, на внутреннюю экономическую эффективность, на внешнюю конкурентоспособность компании влияет ряд объективных внешних факторов, о чём было также отмечено в главе 1 при характеристике внутренней и внешней среды организации.

Как отмечают специалисты в исследовании моделей организационной культуры:<sup>27</sup> «Структурное и функциональное моделирование позволяют реализовать технологии социальной диагностики, динамические и каузальные модели - технологии социального прогнозирования и коррекции. Использование данных технологических систем повышают эффективность изучения и управления организационной культурой. Ключевые слова: организационная культура, моделирование, структурное моделирование, функциональное моделирование, каузальное моделирование, динамическое моделирование».

Проводя свои исследования, авторы обнаружили связь между культурой и успехом в работе организации<sup>28</sup>. Взяв за образец успешные американские фирмы, они вывели ряд верований и ценностей организационной культуры, приведших эти организации к успеху.

- вера в действия, т.е. принимать решения, не откладывая, даже при недостатке информации.
- связь с потребителем, т.к. от него поступает главная информация для организации.
- поощрение автономии и предприимчивости.
- рассмотрение людей как главного источника производительности и эффективности.
- знание того, чем управляешь.
- не заниматься тем, чего не знаешь.
- простая структура и немногочисленный штат управления.
- одновременное сочетание гибкости и жесткости в управлении.

---

<sup>27</sup> Шаповалова И.С. Модели организационной культуры/ Научные ведомости № 12(52), 2008 г.

<sup>28</sup> Менеджмент. Практикум: уч. пособие / Р. А. Набиев, Т. Ф. Локтева, Е. Н. Вахромов. – М.: Финансы и статистика, 2008.

## **Модели организационной культуры**

### **А) Модель Хофстида**

Большой популярностью в менеджменте пользуется подход к изучению национального в организационной культуре, разработанный Г.Хофстидом и основанный на пяти переменных<sup>29</sup>.

1. Дистанция власти – степень неравенства между людьми, которую население данной страны считает допустимой или нормальной. При этом низкая степень означает относительное равенство, а высокое - неравенство.
2. Индивидуализм - степень, с которой люди данной страны предпочитают действовать как индивиды, а не как члены какой-то группы. Эта же переменная характеризует коллективизм (или низкая степень индивидуализма).
3. Мужественность - отношение людей данной культуры к ценностям - «настойчивость», «самоуверенность», «высокий уровень работы», «успех и конкуренция», которые ассоциируются почти везде в большей мере с ролью мужчин. Эта же переменная характеризует женственность (или низкий уровень мужественности) и ассоциируется с такими ценностями, как «жизненные удобства», «поддержание теплых личных отношений», «забота о слабых».
4. Стремление избежать неопределенности – степень, с которой люди данной страны оказывают предпочтение структурированным (предсказуемым) ситуациям в противоположность неструктурированным.
5. Долгосрочной и краткосрочной ориентации. Долгосрочная ориентация характеризуется взглядом в будущее и проявляется в стремлении к сбережениям и накоплению, в упорстве и настойчивости в достижении целей. Краткосрочная ориентация характеризуется взглядом в прошлое и настоящее и проявляется через уважение традиций и наследия через выполнение социальных обязательств.

### **Б) Модель Лэйн и Дистефана**

Модель определения влияния национального на организационную культуру базируется из шести переменных<sup>30</sup>. В модели эти переменные названы «вариациями в ценностных ориентациях» и к ним относятся:

- отношение человека к природе;

<sup>29</sup> Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. М., 1986.

<sup>30</sup> Harris P.R., Moran R.T. Managing Cultural Differences. Gulf Publishing Company, 1991.

- ориентация во времени;
- вера о природе человека;
- ориентация на деятельность;
- отношения между людьми;
- ориентация в пространстве.

Модель предполагает, что каждая из переменных и ее национальная вариация имеет непосредственную связь с теми или иными характеристиками и вариациями их состояния в рамках организационной культуры, преобладающей в данном обществе.

В организации ценностные ориентации в отношении природы человека могут, согласно модели, измеряться через следующие характеристики: система контроля, стиль управления, организационный климат.

### **В) Модель Оучи**

Модель У.Оучи представляет собой попытку показать, как соединение преимуществ двух достаточно различных культур (японской и американской) «рождает» эффективный вариант культуры американской деловой организации типа Z<sup>31</sup>.

Свое исследование У.Оучи построил на сравнительном анализе семи переменных организационной культуры:

- обязательства организации по отношению к своим членам;
- оценка выполнения работы;
- планирование карьеры;
- система контроля;
- принятие решений;
- уровень ответственности;
- интерес к человеку.

Организационная культура в последнее три десятилетия стали изучать и как объект управления компаниями, и как социальные объекты осмысливания, анализа для эффективного менеджмента. По замечанию специалистов, представленные исследовательские результаты «...о структуре, функциях и целях использования организационной культуры отличаются многообразием, и ряд ученых используют в изучение организационной культуры собственные и заимствованные модели»<sup>32</sup>.

<sup>31</sup> *Sathe V. Culture and Related Corporate Realities. Richard D. Irvin, Inc., 1985.*

<sup>32</sup> *Шаповалова И.С. Модели организационной культуры/ Научные ведомости № 12(52), 2008 г.*

### **Г) Модель Парсонса**

В более общем виде, связь между культурой и результатом деятельности организации представлена в модели американского социолога Парсонса. Модель разработана на основе спецификации отдельных функций, которые любая социальная система, в т. ч. и организация, должна выполнять, чтобы выжить и добиться успеха.

Первые буквы этих функций AGIL составляют название модели: адаптация, интеграция, достижение целей, легитимность. Суть модели состоит в том, что для своего выживания и процветания любая организация должна быть способна адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, добиваться выполнения поставленных целей, интегрировать свои части в единое целое и, наконец, быть признанной другими людьми и организациями.

### **Д) Модель Квина – Рорбаха**

Модель Квина – Рорбаха является развитием модели Парсонса. Эта модель «конкурирующих ценностей и организационной эффективности», объясняющая влияние тех или иных ценностей на организационную эффективность. Данная модель включает три измерения:

- интеграция и дифференциация, относящиеся к проектированию работ;
- внутреннее фокусирование и внешнее фокусирование, отражающие преобладание в организации интересов либо к устройству ее внутренних дел, либо к укреплению положения организации как целого во внешней среде;
- средство (инструменты) – результаты (показатели) различия в концентрировании внимания либо на процессе, либо на результатах.

Становление и развитие организационной культуры эволюционировало вместе с развитием социально-экономических, психологических, мотивационных и многих других стратегических задач организации в конкурентном выживании. Современная организация не замыкается лишь на экономических показателях. Эффективность компаний больше опирается на человеческий капитал, на коллективную динамику с хорошей атмосферой взаимопонимания и взаимодействия, где отдельные личности, руководители, уважаемые профессионалы-авторитеты групп становятся ведущими и костяком высокой организационной культуры.



Специальной литературу выделяют несколько типов организационной культуры:

1. Фонс Тромпенаарс<sup>33</sup> и Чарльз Хэмпден-Тернер<sup>34</sup> из ЕС совместно в Амстердаме разработали набор из 7 критериев для определения типа: 1) имиджевая; 2) мотивационная; 3) вовлекающая; 4) идентифицирующая; 5) адаптивная; 6) управленческая; 7) системообразующая.

2. Нидерландский социолог Герт Хофштед выделил 5 параметров, определяющих типы корпоративной культуры организаций из разных стран мира;

3. Тереке Дил и Аллан Кеннеди<sup>35</sup> остановились на 4 типах корпоративной культуры, детально описывающих деятельность организации и сформированные в коллективе связи. Они выделяют 4 уровня корпоративной культуры<sup>36</sup>:

1) ценности, разделяемые всеми членами организации;

2) герои, это члены организации, олицетворяющие важнейшие организационные ценности;

3) обряды и ритуалы, это символические церемонии в организации для закрепления постоянных и вновь прибывших сотрудников;

4) структура общения, это каналы неформального общения, по которым члены организации получают информацию о корпоративных ценностях, героях, обрядах и ритуалах.

4. Чарльз Хэнди разработал свою классификацию, разделяющую типы корпоративной культуры коммерческих предприятий на 4 группы. Психологи Дон Бек и Крис Кован предложили теорию деления на 6 видов.

5. А вот по концепции, предложенной С.П.Роббинсом, организационная культура рассматривается на основе 10-ти характеристик, которые наиболее ценны для организации<sup>37</sup>:

---

<sup>33</sup> Альфонсус (Фоне) Тромпенаарс (р. 1953) — голландский исследователь в области теории организаций, консультант по вопросам кросс-культурных коммуникаций, известный как создатель "модели национальных культурных различий Ф. Тромпенаарса".

<sup>34</sup> Чарльз Хэмпден-Тернер - британский философ управления и старший научный сотрудник в Школе бизнеса судей в Кембриджском университете с 1990 года. Он является создателем теории дилеммы, а также соучредителем и директором по исследованиям и разработкам в Trompenaars-Hampden-Turner Group, в Амстердаме.

<sup>35</sup> Американские экономисты, эксперты Бостонской консультативной группы.

<sup>36</sup> Беликова, И.П. Организационная культура: Учебное пособие / И.П. Беликова. – Ставрополь: Агрус, 2013. – 110 с.

<sup>37</sup> Robbins, Stephens P. Essential of organizational behavior. Prentice-Hall, Inc. New Jersey, 1994. 294 p.

- личная инициатива, т.е. степень ответственности, свободы и независимости, которой обладает человек в организации;
- степень риска, т. е. готовность работника пойти на риск,
- направленность действий, т.е. установление организацией четких целей и ожидаемых результатов выполнения;
- согласованность действий, т. е. положение, при котором подразделения и люди внутри организации координированно взаимодействуют;
- управленческая поддержка, т.е. обеспечение свободного взаимодействия, помощи и поддержки подчиненным со стороны управленческих служб;
- контроль, т.е. перечень правил и инструкций, применяемых для контроля и наблюдения за поведением сотрудников;
- идентичность, т.е. степень отождествления каждого сотрудника с организацией;
- система вознаграждений, т.е. степень учета исполнения работ, организация системы поощрений;
- конфликтность, т.е. готовность сотрудника открыто выражать свое мнение и пойти на конфликт;
- модели взаимодействия, т.е. степень взаимодействия внутри организации, при которой взаимодействие выражено в формальной иерархии и подчиненности.

## **2. Влияние организационной культуры на эффективность управления.**

Важность роли организационной культуры в компаниях общепризнанная практика и анализ исследователей системы современного менеджмента. Организационная культура не рассматривается как экзотика, как некое завоевание отдельных компаний и становится общим достоянием для тех фирм и компаний, которые могут применять достижения синергии материальных мотивационных механизмов и социопсихологических и психологических факторов.

Поэтому высокоразвитая организационная культура в современных компаниях позволяет сформировать такую социально-экономическую атмосферу, которая гарантирует наивысшую производительность и успешность компании.

Эффективность организационной культуры не заключается лишь

во внешнем проявлении, форме выражения через логотип, фирменный знак, дресс-код, лозунги, слоганы.

Как замечают исследователи: «Определение эффективности организационной культуры тесно связано с проблемой оценки влияния организационной культуры на эффективность деятельности предприятия и труда отдельного работника. Общепринятых методик оценки такого влияния в управленческой практике нет, что связано с большим количеством факторов, влияющих на результаты деятельности компаний»<sup>38</sup>.

Указанные авторы (Мубаракшина О.А., Марченко Н.В.) также замечают, что именно руководителю компании следует «...умело использовать инструменты организационной культуры для улучшения социально-психологического климата в коллективе, повышения мотивации к труду, обучению, развитию персонала, удовлетворенности работника трудом, и за счёт изменения этих показателей добиваться повышения производительности труда отдельного работника, подразделения, организации в целом. При этом прививая определенные нормы и ценности, можно влиять на организационное поведение работников, формируя у них осознание важности своего труда, отношение к рациональному использованию рабочего времени, готовность качественно выполнять свои трудовые функции и вносить предложения по улучшению своей деятельности, бережливое отношение к ресурсам предприятия, рабочему месту и др. Это, в свою очередь, приводит к сокращению затрат и экономии средств организации»<sup>39</sup>.

### ***Каким образом организационная культура влияет на эффективность компании?***

Во-первых, в организациях многое замыкает на лидерах, а особенно, если этот лидер является и руководителем одновременно. Личные качества лидера, его власть и влияние складываются также не сразу, а приобретаются в ходе его становления как профессионала своего дела и как личности. Мнение таких лидеров способны сколачивать крепкую команду вокруг цели и предопределяет политику организации на долгосрочную перспективу. Но такой руководитель будет слабым лидером, если не сможет концентрировать вокруг себя

---

<sup>38</sup> Мубаракшина О.А., Марченко Н.В. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации.// Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2017. № 1 (57). С.108-118. – С.109.

<sup>39</sup> Там же. С. 109.

компетентными профессионалами и обладающими также некоторыми личностными качествами руководителя-организатора. В дальнейшем их место ролевое положение в структуре управления может меняться по иерархии компетенции и профессионализма.

Во-вторых, ролевая структура и функциональное распределение обязанностей должны быть в соответствии со специальными знаниями опытом персонально каждого в управленческом звене. Главное – сохранение основного состава команды с приверженностью как роста каждого над собой, так и в коллективной динамике.

В-третьих, организационная культура как встроенная система в менеджмент организации ориентирована на решение задач и реализацию стратегических целей, всех поставленных проектов, программ и миссии в целом, как философии существования компании. Компетентный и высокий профессионализм управленческого звена и всех основных и вспомогательных сотрудников (работников) и будет повышать результативность на всех этапах, если их взаимопонимание перерастет в синергию взаимодействия во имя конечной цели, получения высоких и/или запланированных доходов, что и будет результатом эффективности компании.

В-четвёртых, эффективность требует координации сил и средств вокруг главной идеи и перед властью лидера-руководителя, который должен следовать стратегическим целям организации. Стратегия организации не строится в окружении вакуума, а опирается на внутренние факторы с учётом внешних контролируемых и объективно не контролируемых факторов.

Как известно, стратегия, диктуемая перспективами развития производства продукции, фокусируется на эффективности, лучшей работе при стабильном окружении. Она более успешна, когда культура организации предусматривает ответственный контроль, минимизирует риск и конфликты.

В последние 200 лет было много поисков повышения производительности труда, начиная от внеэкономического принуждения работника, до экономического стимулирования и мотивация социально-психологическими факторами.

Современный этап формирования и развития организационной культуры российских компаний ориентировано в первую очередь формирование у руководства определенного стратегического видения

развития своих организаций. Об этом отмечают и специальные исследования российских учёных: «В современных условиях главными направлениями работы по повышению эффективности деятельности организаций являются изменения отношения работников к труду, обеспечение его современной организации, творческой направленности. Именно реализация этих направлений создает предпосылки к развитию организационной культуры»<sup>40</sup>.

Такое видение, как и по примеру зарубежных компаний и, тем более что в России их предостаточно, то эти процессы имеют ярко выраженную концепцию инвестиционной эффективности. Поэтому, в условиях устойчивого роста компаний в рамках парадигмы западноевропейского и американского стиля руководства в компаниях, то доминирует такая же корпоративная культура, как у них, хотя и имеются элементы японского стиля управления и культуры производства, привнесенные, прежде всего автопромом от японских брендов на территории России.

### **3. Факторы устойчивости и динамики организационной культуры под воздействием сильных внешних факторов.**

Нельзя однозначно утверждать, что организационная культура постоянна. Она не может быть постоянной, но быть устойчивой влияниям частных случаев и настроений отдельных представителей вплоть до руководящего звена должна.

Не всегда, но в отдельных случаях в интересах стратегического менеджмента и под влиянием общенациональных, общемировых конъюнктурных тенденций могут быть приняты необходимые изменения в организационной культуре. Такое изменение может быть жизненно важным для компании, так как внешние изменения могут быть такими сильными, что в силу негибкости в действиях компании можно иметь потери эффективности доходности и влияния на своих традиционных рынках. Также коррекция традиционной организационной культуры может случиться и под воздействием внутренних факторов, например, в ходе диверсификации компании, новых инвестиционных направлениях деятельности, ранее не свойственной компании. В этом случае надо ожидать с кардинальных

---

<sup>40</sup> Попкова М.А., Шаповалов А.А. Влияние культуры на эффективность работы организации // «Молодой учёный». № 51 (185). Декабрь 2017 г. С. 165-168. – С. 166.

изменений управленческой структуры управления, а также набором новых сотрудников в количествах, превышающих численность имеющегося персонала.

Наиболее заметные изменения в организационной культуре происходят в ходе выхода на международный уровень, что сопряжено с адаптацией и интеграцией к соответствующей зарубежной культуре. Каждая страна имеет свои законы, традиции, историю, культуру, а соответственно они отражены в особенностях корпоративной культуры туземной компании.

Авторы-исследователи указывают, что это особо ощущается и сложно «В случае объединения нескольких организаций с различными корпоративными культурами, где требуются порой длительное время и значительные усилия для выработки на первом этапе терпимого отношения к другим ценностям, нормам и правилам поведения. На втором и последующих этапах может идти речь о формировании новой корпоративной культуры, приемлемой большинством работников и включающей в себя элементы прежних культур. Определенные трудности могут возникнуть в выработке основ организационной культуры у работников разных национальностей, поскольку основу их личностной ценностной ориентации составляют национальные культуры»<sup>41</sup>.

Итак, основными причинами, приводящими к изменению в организационной культуре по причине изменения внутрифирменных факторов, являются<sup>42</sup>:

- организационный кризис;
- изменение миссии и целей организации;
- изменение стратегии развития;
- изменение организационной структуры;
- инновационные процессы в организации;
- смена собственника (руководителя);
- изменение характера и содержания труда;
- изменение условий труда;
- изменение уровня образования, профессионализма и общего уровня развития работников;
- наличие контркультур;

---

<sup>41</sup> Гаспарович Е. Управление организационной культурой. Учебное пособие. – LAP LAMBERT Academic Publishing Saarbrücken, Deutschland, 2016. – 500 с. - С. 233.

<sup>42</sup> Дорофеева Л.И. Организационная культура: Учебное пособие и практикум для бакалавриата и магистратуры/ Л.И. Дорофеева. – Саратов, 2018. – 89 с. С. 47.

- социально-психологические причины (потребность в изменениях, смена настроений коллектива и т.п.).

Внешние причины изменений связаны с определением и защитой организаций своей позиции на рынке, адаптацией к быстро меняющейся внешней среде для выживания в долгосрочной перспективе. Внешними причинами изменений являются все переменные прямого и косвенного воздействия внешней среды организации. К ним относятся:

- изменение общих экономических условий;
- изменение политико-правовой среды;
- изменение социально-культурных переменных;
- технологические факторы (НТП и инновационные процессы в обществе);
- международные факторы;
- истощение ресурсов, загрязнение окружающей среды.

Какие же изменения конкретные происходят в ходе изменения организационной культуры?

Выделяют следующие методы изменения культуры организации<sup>43</sup>:

- 1) изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;
- 2) изменение стиля управления кризисом или конфликтом;
- 3) перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;
- 4) изменение критерия стимулирования;
- 5) смена акцентов в кадровой политике;
- 6) смена организационной символики и обрядности.

### ***Практикум***

#### Вопросы для самопроверки

1. Что понимается под организационной культурой?
2. Какие характеристики организационной культуры существуют?
3. Какие функции выполняет организационная культура?
4. Какие бывают виды организационной культуры?
5. Какие модели организационной культуры существуют?
6. Какие типы организационной культуры вам известны?
7. Что включает в организационную культуру В.Шайн?

<sup>43</sup> Электронный ресурс открытого доступа. URL: <http://textb.net/106/5.html> (Дата обращения - 12.01.2020 г.)

8. Назовите известные вам модели организационных культур.
9. В чем заключается формирование, поддержание и изменение организационной культуры?
10. Какие модели организационной культуры вам известны?
11. Каково влияние культуры на организационную эффективность?
12. Что подразумевается под управлением организационной культурой?
13. Что представляется как национальное в организационной культуре?
14. Какие системные элементы выделяются в национальной культуре?

### **Задание 1.**

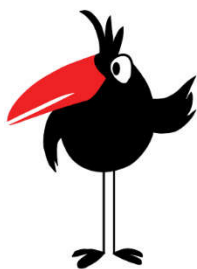
1. Организационная культура – это набор...
  - а) наиболее важных норм и ценностей, присущих данной организации;
  - б) общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других;
  - в) норм и ценностей данной организации, принимаемых работниками полностью или частично;
  - г) предположений, полностью принимаемых работником, получивших своё воплощение в нормах и ценностях организации.
2. Существует ... возможных сочетаний изменений в поведении и культуре в организации.
  - а) 3;      б) 2;      в) 5;      г) 4.
3. Выявление лучшего поведения (конкурсы, соревнования) – эта мера:
  - а) усиления;
  - б) обновления;
  - в) разрешения конфликта;
  - г) ухода.
4. Кто предложил построить матрицу оценки «культурного» риска?
  - а) Сате;      б) Квин-Рорбах;
  - в) Г.Шварц и С.Дэвис;      г) Парсон.
5. Процесс адаптации и выживания заключается в:
  - а) процесс достижения организацией своих целей и взаимодействия с представителями внешней среды;



- б) процесс достижения организацией своих целей и задач при спокойной внешней среде;
  - в) подстраивании под существующую среду;
  - г) кардинальной перестройке всех норм и ценностей организации с целью выживания.
6. Кто обнаружил связь между культурой и успехом в организации:
- а) Сате;
  - б) Питер-Уотерман;
  - в) Парсон;
  - г) Квин-Рорбах.
7. Какие бывают организационные культуры?
- а) явные;
  - б) неявные;
  - в) процессная;
  - г) экстравертная.
8. Какие виды статусов различают?
- а) предписанные;
  - б) достигаемый;
  - в) неформальный;
  - г) генеральный.
9. Личностный потенциал персонала организации включает в себя следующие элементы:
- а) психофизиологический;
  - б) мотивационный;
  - в) передовой;
  - г) инновационный.
10. Организационная культура - это:
- а) исторически определенный уровень развития общества и человека, сформировавшийся к настоящему времени;
  - б) образовательный и профессиональный уровень членов производственного коллектива организации;
  - в) система норм, правил и моральных ценностей, регламентирующая отношения между членами организации;
  - г) объединение людей, выработавших определенную, общественно значимую цель;

## Глава 4.

# Основы стратегического менеджмента



*Вопросы, рассматриваемые в данной теме:*

1. Понятие стратегического менеджмента
2. Исходные положения формулирования стратегии управления и его особенности
3. Процесс стратегического менеджмента и портфельный (матричный) анализ.
4. Маркетинг и стратегический менеджмент

### 1. Понятие стратегического менеджмента

Само понятие «стратегия» прочно вошло в экономическую и управленческую литературу с конца 50-х годов и в настоящее время приобрело огромную популярность, как в теории, так и на практике.

Видный американский специалист по вопросам стратегического управления И. Ансофф определяет стратегию, как «набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности»<sup>44</sup>.

Эти правила находят свою реализацию в стратегических планах, поэтому можно сказать, что **стратегия** представляет собой **деятельный, всесторонний комплексный план**, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление **миссии** данного предприятия и достижение поставленных им **целей** в рамках конкретных производственных отношений.

**Стратегия** организации (от лат. *strategia*) – комплекс базовых решений и принципов, вытекающих из оценки рыночной ситуации и собственных возможностей и направленных на достижение генеральной цели фирмы.

**Стратегия** всегда направлена на самую высокую цель, которую

---

<sup>44</sup> Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. С. 68.

вообще только можно достигнуть при ограниченных средствах.

**Стратегический менеджмент** в свою очередь представляет собой встроенную маркетинговую подсистему или маркетинго-ориентированный менеджмент. Этому отвечает и концепция М. Портера, который выделил три области стратегии поведения фирмы на рынке:

1. стратегия лидерства;
2. стратегия дифференциации;
3. стратегия фокусирования.

Стратегический менеджмент в отличие от оперативного характеризуется высокой внутренней и внешней мобильностью в долгосрочном периоде. Стратегический менеджмент отличается также высоким коллективным духом, осуществляя гибкое целенаправленное регулирование производственных, человеческих и технологических ресурсов в интересах получения высокой или планируемой выгоды за счет лучшего удовлетворения потребностей внешних контактных групп. Однако стратегические планы могут быть осуществлены без детальной проработки действия, которые должны быть учтены в среднесрочных и оперативных планах предприятия. Если деятельность по стратегическому управлению связана с постановкой целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, то оперативное управление занимается использованием существующей стратегической позиции фирмы для достижения целей организации.

Если менеджер, занимающийся вопросами стратегии, заботится о поддержании факторного, имиджевого потенциала и обеспечивает стратегию роста кадрового потенциала, роста и качества продукции, объемов сбыта и потенциала прибыльности, то менеджер текущих операций занят превращением потенциала в реальную прибыль организации.

И. Ансофф замечает, что «в оперативном управлении основным видом деятельности является определение и реализация таких форм активности организации, которые в большей степени обеспечивают достижение целей. Конечным продуктом оперативной деятельности является поставка товара/услуг потребителям за определенное вознаграждение. В корпорации это обеспечивается такими видами деятельности, как закупки, производство, реализация и маркетинг. Управленческие задачи включают определение общих оперативных задач, мотивацию, координацию и контроль управляющих и

исполнителей в рамках фирмы в процессе выполнения задач».<sup>45</sup>

Следующим составным элементом в стратегии было понятие «цель». Этот вопрос рассматривался в предыдущих темах.

Завершая разговор, следует еще раз напомнить о стратегическом «дереве целей», в котором отражена основная стратегическая цель под № 1, затем направление целей (подцели), далее основные показатели стратегического плана предприятия. По мере необходимости дается расшифровка путей достижения каждого показателя все с большей и большей степенью детализации.

Задачи в стратегии предприятия формируют, исходя из выбранных целей и подцелей. По каждой из подцелей может быть одна или более задач, которые организации надо решить или решать постоянно.

## 2. Исходные положения формулирования стратегии управления и его особенности

**Выработка стратегии** – это достаточно сложный и трудоемкий процесс. Стратегия разрабатывается высшим руководством предприятия.

Обычно предприятие имеет не одну, а **несколько стратегий**:

- **корпоративная** стратегия, отражающая способы реализации миссии предприятия;
- **деловые** стратегии, отражающие реакцию на рыночные изменения (конъюнктуру);
- **функциональные** – отражающие пути достижения специфических целей компании, стоящих перед ее отдельными подразделениями и службами. **Причем функциональные**, в свою очередь, включают следующие **виды стратегий**:
  - а) концентрированную (не разделенную на самостоятельные отдельные части);
  - б) интегрированную (дополняющую отдельные части);
  - в) диверсифицированную (связывающая стратегия с взаимопроникновением, но с автономным решением задач).

В зависимости от выбранной модели функциональные стратегии современной организации делятся на:

- 1) сбыто-продуктово-рыночную;
- 2) производственно ориентированную;
- 3) маркетинговую;

---

<sup>45</sup> Ансофф И. Стратегическое управление. С. 241.

- 4) конкурентную;
- 5) ориентированную на клиента;
- 6) инновационную;
- 7) инвестиционную;
- 8) экспортную и др.

Выработка стратегии, помимо обозначенных элементов (миссия, задачи, цели), требует и аналитической работы на перманентной основе. Необходимо постоянно обрабатывать имеющуюся и поступающую информацию. В целом внешняя и внутренняя информация составляет базу стратегических данных.

Внешнее окружение фирмы состоит из внешней среды прямого и косвенного воздействия, их еще называют контролируемые и неконтролируемые факторы. Однако для нас удобнее их обобщить, как деловую и общую фоновую среду.

**Деловой фон** включает субъекты рыночных отношений, на которых можно оказать прямое воздействие (поставщики, агенты, посредники, потребители, акционеры, местные органы управления, конкуренты). **Фоновая среда** как среда косвенного воздействия имеет дело с такими объектами и процессами, как политика, экономика в целом, социально-культурные факторы, НТП, налоговая система, технология права, территориальное и международное положение.

И деловой фон, и фоновая среда являются основными носителями информации, которые способны дать первичную и вторичную информацию<sup>46</sup>.

Промышленная разведка является одним из методов сбора стратегических данных. Источники информации настолько многочисленны, что в крупных фирмах ее сбор специально планируется с тем, чтобы по возможности избежать ошибок и дублирования, а также ограничить масштабы работ и затрат, связанных с ее аккумуляцией, проверкой достоверности и надежности как источников сведений, так и их содержания.

Анализ собранной информации позволяет сделать выводы о тенденциях развития, как самой фирмы, так и ее делового и фонового окружения. Эти выводы носят характер прогноза, под которым понимается система аргументированных представлений о направлениях развития и будущем состоянии объекта управления.

Методы прогнозирования включают: метод экстраполяции, математические методы и методы экспертных оценок.

---

<sup>46</sup> См.: Волкова Л. А., Идрисов Ш. А. Маркетинг: Учебное пособие. – Махачкала: ИПЦ ДГУ, 1997, С. 173.

**Метод экстраполяции** построен на проецировании прошлых событий на возможное будущее развитие организации.

**Математические методы** базируются на построении экономико-математических моделей социально-экономических процессов.

**Метод экспертных оценок** предполагает привлечение к разработке управленческого решения внешних специалистов.

Многовариантность прогнозов позволяет выбрать более правильные сценарии развития.

Сценарии обычно бывают в трех вариантах: оптимистические, обычные или средние по исходу и пессимистические.

В экономической литературе уделяется большое внимание данной проблематике. Например, Р. В. Веснин предлагает три возможных модели выработки стратегии.<sup>47</sup>

**Первая модель** получила название «**плановая**». Она рассматривает выработку стратегии как полностью осознанный, контролируемый процесс, реализующийся в планировании. В целом эта классическая модель направлена на достижение определенного стратегического положения или реализацию потребительной стратегии (слияний, поглощений и т. д.). Эта модель разрабатывается специалистами-плановиками.

**Вторая модель – предпринимательская**, которая формируется на основе знания логики функционирования отраслей и глубокого осмысления имеющихся тенденций. Это дает возможность сформировать свое видение ситуации и сценарий, в соответствии с которым бизнес должен подниматься в будущем.

**Третья модель** формирования стратегии – модель **обучения на опыте**. Она исходит из того, что определение стратегии является развивающимся и одновременно повторяющимся процессом, который требует «взаимной отдачи и восприимчивости» и корректируется под воздействием внешних импульсов.

### **3. Процесс стратегического менеджмента и портфельный (матричный) анализ**

**Итак, стратегический менеджмент** – это сложное и потенциально мощное оружие, с помощью которого современная организация может противостоять меняющимся условиям.

По определению О.С. Виханского, «стратегическое управление –

---

<sup>47</sup> Веснин В. Р. Основы менеджмента. С. 197.

это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выжить в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей»<sup>48</sup>.

Стратегия, таким образом, выступает как инструмент, хотя и дорогой, но полностью оправдывающий себя. **Стратегия** способна серьезно помочь организации, оказавшейся в условиях нестабильности.

Поэтому стратегия заслуживает самого серьезного внимания как инструмент управления, причем пригодный не только для фирм, но и для широкого круга неприбыльных организаций и социальных учреждений.

«Когда стратегическое планирование в 60-х годах стало входить в практику, – пишет И. Ансофф, – его главным объектом стала диверсификация деятельности фирмы. По мере того, как в связи с нестабильностью технологий, изменениями в условиях конкуренции, замедлением темпов роста, появлением социально-политических ограничений и т.д. возрастало количество задач стратегического характера, становилось все очевиднее, что путем простого добавления новых видов деятельности нельзя решить все возникшие проблемы. Поэтому в 70-х годах внимание разработчиков стратегии переключилось с диверсификации на манипулирование целым набором отраслей, видов деятельности, на которых специализируется фирма. Это было ускорено тем обстоятельством, что различные виды деятельности, которые фирма осваивала постепенно, стали все больше расходиться между собой по таким показателям, как перспективы дальнейшего роста, рентабельность и стратегическая уязвимость фирмы.

Наибольший вклад в разработку концепции по анализу отраслевого набора фирмы внесла Бостонская консультативная группа (БКГ), которая предложила метод, получивший известность, как «матрица БКГ». Другие специалисты развили первоначальную концепцию, предложив новые матрицы большего объема»<sup>49</sup>.

При анализе и выборе стратегических позиций особое значение уделяется стратегической сегментации с целью определения места и

<sup>48</sup> Виханский О. С. Стратегическое управление. М.: Гардарика, 1998. С. 32.

<sup>49</sup> Ансофф И. Стратегическое управление. С. 74.

значения фирмы на рынке. Стратегическая сегментация определяет стратегические зоны хозяйствования (СЗХ). СЗХ – это отдельный сегмент окружения, на который фирма имеет (или хочет иметь) выход.

**СЗХ опирается на следующие параметры:**

- перспективы роста;
- перспективы рентабельности;
- ожидаемый уровень нестабильности;
- факторы конкурентоспособности.

Анализ стратегии позволяет оценить перспективу рынка, норму прибыли и т. д.

В предпринимательском мире начало портфельному анализу положила американская фирма «Дженерал Электрик», предложившая в дополнение к этой концепции идею организации стратегических хозяйственных центров (СХЦ). Это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегических позиций фирмы в одной или нескольких зонах хозяйствования.

СХЦ может меняться в зависимости от выполняемых ими задач и полностью отвечает за принимаемые решения.

Предложенная Бостонской консультативной группой матрица (рис. 3) представляет собой удобный прием сопоставления различных стратегических хозяйственных единиц.

БКГ предложила использовать для определения перспектив один единственный показатель – рост **объема спроса**. Он задает размер матрицы по вертикали. Размер по горизонтали – **соотношение доли рынка**, принадлежащей фирме, и доли рынка, принадлежащей ее ведущему конкуренту. По мнению Бостонской консультативной группы, это соотношение определяет сравнительные конкурентные позиции фирмы в будущем.

Для каждой СЗХ делается оценка будущих темпов роста, рассчитываются доли рынка, и полученные данные вписываются в соответствующие клетки.

Для удобства И. Ансофф предлагает изображать каждую СЗХ в виде круга, диаметр которого будет пропорционален ожидаемым размерам спроса. Затененным сегментом внутри круга можно обозначить ту долю рынка, которую фирма собирается захватить. Рядом можно записать дополнительную информацию: ожидаемый удельный вес СЗХ в объеме продажи и сумме прибыли фирмы. Получается диаграмма разброса, которая позволяет получить достаточно полное представление о делах фирмы.





Рис. 4.1 - Матрица роста доли рынка по модели БКГ<sup>50</sup>

Матрица БКГ предлагает следующий набор решений, касающихся дальнейшей деятельности фирмы в соответствующих хозяйствующих зонах:

«звезды» – стратегия сбережения, укрепления, интенсификации усилий для поддержания или увеличения доли рынка;

«дойные коровы» – стратегия ограниченного роста, где необходим жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки под контроль высшего руководства фирмы;

«дикие кошки» (или вопросительные знаки) — опасное состояние стратегии. Они подлежат специальному изучению, чтобы установить, не могут ли они при известных капиталовложениях превратиться в «звезды»;

«собаки» – стратегия сокращения. По возможности избавляются от собак, если нет никаких причин для того, чтобы их сохранить.

Лидирующее положение «звезд» характеризуется их высокой доходностью, что, несомненно, зависит от значительных затрат на технологии, квалифицированные кадры и т. д. Они нацелены на увеличение и/или поддержание доли рынка, что в дальнейшем

<sup>50</sup> Идрисов Ш.А., Волкова Л.А. Маркетинг: учебное пособие/ Под ред. Ш.А. Идрисова. 3-е изд., доп. и исправленное. — М.: Издательство «Перо», 2015. С. 66.

предопределяет их судьбу как будущих «дойных коров», которые будут приносить основную выручку и массу прибыли. Отсутствие «звезд» является серьезным поводом для беспокойства руководства.

«**Дойные коровы**» или, как еще точнее, «денежные дойные коровы» есть результат превращения «звезд», если темпы роста рынка снижаются и не превышают 10 % в год. Они владеют львиной долей рынков и занимают ведущее положение в стабильной или сокращающейся отрасли. Здесь сбыт и прибыль относительно стабильны без каких-либо дополнительных затрат. Данное положение выгодно поддерживать фирме как можно дольше, так как продукт приносит прибыль больше, чем это необходимо для поддержания его доли на рынке. Однако, если предприятие направляет ресурсы на поддержание других СЗХ, то «дойные коровы» легко могут скатиться в сторону «собак».

«**Дикие кошки**» оказались неперспективной долей рынка по причине морального старения их продукта или целой отрасли, где они работают. Однако эти подразделения могут быть рассмотрены в двух аспектах: как перспективные, если сделать соответствующие инвестиции, что позволит им выйти сразу в «звезды», или уходящие с рынка.

«**Собаки**» характеризуются еще более низкими показателями объемов продаж и темпами, чем «дикие кошки». Полная бесперспективность «собак» требует однозначного подхода к ним – уход, ослабление усилий на рынке, от таких подразделений желательно избавляться.

Как замечает Ф. Котлер: «После того, как компания определила место каждой стратегической бизнес-единице в матрице, она должна проанализировать содержимое бизнес-портфеля. В несбалансированном портфеле слишком много собак и/или звезд и дойных коров»<sup>51</sup>. Для успешной работы компании на рынке Ф. Котлер предлагает одну из четырех стратегий: расширение производства, сохранение, уборка урожая (или «снятие сливок» с бизнеса), ликвидация.

Умелое применение методики по матрице **БКГ** значительно облегчает менеджерам процесс управления портфелем, который сводится к поддержанию оптимального соотношения между различными видами продуктов.

Другим, наиболее известным инструментом портфельного

---

<sup>51</sup> Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб.: Питер Ком, 1998. С. 122.

менеджмента является матрица «Дженерал электрик».

Матрица «Дженерал электрик» или «модель привлекательности – конкурентная позиция», разработанная консультационной компанией «Мак-Кинзи» для компании «Дженерал электрик», имеет несколько иной вид, в отличие от модели БКГ.

Вместо показателя роста объема здесь использованы параметры привлекательности СЗХ, а вместо относительной доли рынка — будущий конкурентный статус.

Матрица «Дженерал Электрик» – «Мак-Кинзи» («Д-Э» – «М-К»), в отличие от матрицы БКГ, применима во всех фазах циклов спроса и технологии и при самых различных условиях конкуренции (рис. 4)<sup>52</sup>.

		<i>Конкурентная позиция</i>		
		<i>Хороший</i>	<i>Средний</i>	<i>Плохой</i>
<i>Привлекательность отрасли (привлекательность СЗХ)</i>	<b>Высокий</b>	Успех	Успех	Вопросительный знак
	<b>Средний</b>	Успех	Средний бизнес	Поражение
	<b>Низкий</b>	Доходный бизнес	Поражение	Поражение

Рис. 4.2. - Матрица привлекательности — конкурентной позиции по модели «Д-Э» – «М-К»

Позиции организации в конкуренции.

Данная матрица делает возможным определение типичных ситуаций и правил принятия решений по ним, выбор позиций:

- 1) быстро уходить с рынка;
- 2) медленно уходить или пустить ситуацию на самотек;
- 3) извлекать выгоду или уйти сразу.

В отношении же капиталовложений:

- 1) вкладывать средства или ликвидировать;
- 2) извлечь максимальную выгоду с инвестиций или реинвестировать.

<sup>52</sup> Идрисов Ш.А., Волкова Л.А. Маркетинг: учебное пособие/ Под ред. Ш.А. Идрисова. 3-е изд., доп. и исправленное. — М.: Издательство «Перо», 2015. С. 67.

БКГ, «ДЭ» – «МК» известны и другие модели бизнес-портфеля компании, среди которых особенно популярны модель Артура Литтла, модель Хофера (матрица жизненных циклов отрасли или модель ADL), модель направленной политики компании Shell. Модели бизнес-портфеля обладают несомненными достоинствами. Они помогают менеджерам развивать стратегическое мышление, осваивать экономику бизнеса, улучшать качество продукции, заполнять информационные пробелы и выделять важные вопросы, принимать решение о ликвидации безнадежных направлений бизнеса и о дополнительном финансировании перспективных.

Однако БКГ сохраняет свое значение в качестве упрощенного аналитического метода для тех СЗХ, которые продолжают расти устойчивыми темпами и в стабильных условиях, и в которых прочность конкурентного статуса организации измеряется ее относительной долей на рынке.

#### **4. Маркетинг и стратегический менеджмент**

В системе современного стратегического менеджмента маркетинг занимает обязательное и существенное место, так как является одним из функциональных ключевых подсистем менеджмента. Современному менеджменту нет места без маркетинга или его элементов, ибо современный бизнес нельзя представить без него и во взаимосвязи с менеджментом.

Вот что пишет О.С. Виханский, подчеркивая особую роль маркетинга в стратегическом менеджменте: «Маркетинг все в большей мере становится субстанцией бизнеса, пронизывающей все сферы деятельности фирмы. Говоря языком физиологии, маркетинг становится частью мозга фирмы и ее души, ее чувствами и, наконец, источником импульса, приводящего в движение организм фирмы и наполняющего фирму жизненной энергией»<sup>53</sup>

С тех пор, как маркетинг стал одной из равных функций среди производства, кадров и финансов, многое изменилось в бизнесе. Это совпало с периодом продукто- или сбыто-ориентированной концепции маркетинга.

Затем маркетинг становится основной или центральной в среде других функций. Это был период маркетинго-ориентированного менеджмента.

Следующим шагом в эволюции маркетинга становится

---

<sup>53</sup> Виханский О. С. Стратегическое управление. С. 198.

ориентация на потребителя.

Социально-этический маркетинг – концепция, предполагающая выполнение маркетингом интегрирующих функций.

О.С. Виханский отмечает: «Можно высказать возражение по поводу преувеличения значимости маркетинга, так как его ключевая позиция характерна далеко не для всех организаций. Однако, если воспринимать это изменение, как тенденцию, то следует отметить, что она полностью соответствует реальным процессам, происходящим в последнее время в бизнесе, если рассматривать их с позиции стратегического управления»<sup>54</sup>.

Говоря о значимости маркетинга еще в 1982 году Пол Андерсон в журнале: «*Journal of marketing*» писал, что руководство фирмы должно больше прислушиваться к маркетинговым анализам, планированию и принятия решений, должно следовать маркетинговому управлению всей фирмой.<sup>55</sup> Председатель правления концерна «ICI» Джон Харви Джонс, характеризуя роль маркетинга в предпринимательстве, говорил: *«Маркетинг – ключевой фактор предпринимательства. Это не только топливо, это компас корабля».*

Таким образом, маркетинг играет еще большую роль в системе стратегического менеджмента и является одной из основ стратегического управления.

## ***Практикум***

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Почему понятие «стратегия» из военной терминологии перекочевала в экономическую как категория менеджмента?
2. Какие три области стратегии поведения фирм на рынке выделяет М.Портер?
3. Кто в фирме занимается разработкой стратегии?
4. На чем основываются модели функциональные стратегии?
5. Почему при определении стратегии фирмы необходимо четко разделять деловой фон и фоновую среду?
6. Какие методы прогнозирования допускается при анализе стратегического выбора?
7. О каких трех возможных моделей выработки стратегии отмечает Р.В.Веснин?

---

<sup>54</sup> Там же. С. 198.

<sup>55</sup> *Anderson P.Ph. Marketing, Strategic Planning and Theory of firm. — Journal of Marketing. vol. 46, №2 (1982). — P.16.*

8. Что такое процесс стратегического менеджмента?
9. Каково соотношение и взаимовлияние понятий: «миссия», «стратегия», «цели», «задачи», «политика», «тактика», «процедура» и «правила»?
10. Какие бывают стратегии фирм?
11. Какие модели стратегий практикуются?
12. Что такое МВО?
13. Что надо учитывать фирме при разработке стратегии?
14. В каких формах осуществляется стратегическое управление?
15. Каковы цели создания СЗХ и СХЦ?
16. Что дает матрица «ДЭ - МК» или «БКГ»?
17. В чем суть стратегии удержания рынка?
18. Опишите приемы атакующей стратегии?
19. Может ли быть стратегия компании по удержанию рыночной ниши?
20. В чем суть стратегии рисков и как ими управляют?

#### **Задание к теме № 4 - Основы стратегического менеджмента**

##### **Задание 1.**

1. Стратегия – это:
  - а) управление персоналом организации;
  - б) выбор уровней управления;
  - в) план деятельности по распределению ограниченных ресурсов во времени для достижения целей организации;
  - г) система последовательных решений задач обеспечивающих перспективное движение организации к поставленной цели с учетом изменений внешней и внутренней среды.
2. Стратегические цели имеют отношение к:
  - а) конкретным отделам организации;
  - б) структуре управления;
  - в) всей организации в целом.
3. Стратегический план – это:
  - а) план деятельности руководства;
  - б) план распределения этапов деятельности;
  - в) совокупность этапов деятельности при помощи, которых организация намеревается достичь своих целей.
4. К внутренним факторам, определяющим развитие стратегии, относятся следующие факторы:
  - а) организационные;
  - б) культурные;

- c) финансовые;
  - d) политические.
5. Объектами стратегического менеджмента являются:
- a) исследование и развитие;
  - b) производство;
  - c) мотивация;
  - d) маркетинг;
  - e) различные виды стратегий организации.
6. На корпоративном уровне различают следующие виды стратегий:
- a) функциональная;
  - b) деловая;
  - c) портфельная.
7. По отношению к сфере бизнеса стратегический менеджмент предполагает:
- a) выбор структуры организации;
  - b) поиск сферы деятельности;
  - c) выбор стратегии выживания.
8. К основным факторам, определяющим эффективность стратегического менеджмента, относятся:
- a) использование количественных методов;
  - b) финансовые и статистические методы;
  - c) мотивация персонала;
  - d) эффект различных систем оплаты по различным профессиям.
9. Исходным (начальным) этапом процесса стратегического менеджмента являются:
- a) формирование стратегии;
  - b) изучение внутренней среды;
  - c) изучение внешней среды;
  - d) анализ и оценка состояния организации.
10. Основными составляющими компонентами стратегического плана являются:
- a) цели;
  - b) политика;
  - c) объекты продаж;
  - d) структуры;
  - e) финансирование.

**Другие задания по теме в УМКД и на сайте <http://idrisovsa.ucoz.ru/>**

## **РАЗДЕЛ II.**

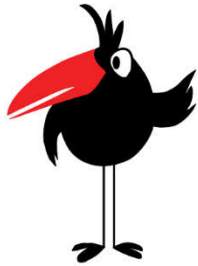
# **ПЛАНИРОВАНИЕ, МОТИВАЦИЯ, ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ И КОНТРОЛЬ**





# Глава 5.

## Планирование как функция менеджмента



*Вопросы, рассматриваемые в данной теме:*

1. Сущность и содержание планирования
2. Методы планирования

### 1. Сущность и содержание планирования

Одной из основных функций менеджмента является планирование. **Планирование** для организации означает постоянное поддержание оптимальной пропорциональности своей деятельности.

Основная управленческая задача руководства организации при использовании планирования состоит в том, чтобы уменьшить степень неопределенности и риска в хозяйственной деятельности и обеспечить концентрацию ресурсов на выбранных приоритетных направлениях.

Эффективная реализация всех управленческих функций современного менеджмента невозможна без продуманного и гибкого планирования.

Без гибких планов с учетом конъюнктуры рынка невозможно определить, что необходимо рынку. Даже современная система маркетинга фирм не может гарантировать постоянство плановых заданий.

**В широком смысле** и применительно к национальным масштабам под **планированием** понимают целенаправленную деятельность по обеспечению пропорционального и динамичного развития общества, определению основных параметров народного хозяйства в предстоящем периоде и достижению их с наименьшими затратами общественного труда.

**В узком смысле планирование** – это:

- разработка схем, параметров и ориентиров будущего организации при имеющихся и ожидаемых финансовых,

материальных и трудовых ресурсах;

- выработка и принятие решений, позволяющих обеспечить эффективное функционирование и развитие фирмы в будущем;
- преднамеренная попытка оказать воздействие предприятия на внешнюю среду своим размахом (масштабом, выпуском), скоростью и временем этих изменений. Поэтому план должен быть гибким и научно обоснованным.

**Показатели, используемые в планировании, подразделяются на:** утверждаемые, расчетные, натуральные, стоимостные, абсолютные, относительные, количественные и качественные.

**Основными объектами планирования являются:**

1. цели и задачи организации;
2. распределение организационных ресурсов;
3. определение необходимых стандартов и т. п.

Эффективное внутрифирменное планирование предполагает необходимость соблюдения следующих **основных принципов:**

- 1) гибкость и адаптивность;
- 2) реальность плановых заданий и показателей;
- 3) интеграция и дифференциация плановых заданий и показателей;
- 4) обеспеченность плановых заданий необходимыми ресурсами;
- 5) директивность, т.е. обязательность плановых заданий и показателей для исполнителей;
- 6) объективность и компетентность;
- 7) планированием должны заниматься, прежде всего, те, кто будет затем претворять в жизнь разработанные планы.

К числу основных задач планирования можно отнести:

- 1) определение перспектив развития организации;
- 2) создание необходимых основ для перестройки структуры фирмы и системы управления ею;
- 3) создание основ для координации деятельности работников в процессе достижения этих целей;
- 4) обеспечение выбора наилучшего варианта решения;
- 5) формулирование систем стандартов и показателей, с помощью которых происходит оценка результатов деятельности фирмы и поощрение наиболее отличившихся сотрудников.

Планирование можно классифицировать по длительности или в зависимости от периода управления:

- краткосрочное (от одной недели с разбивкой по дням одного квартала с разбивкой по месяцам и неделям) среднесрочное (от одного года с разбивкой по кварталам) и месяцам до трех—пяти лет с разбивкой по года и долгосрочное (как правило, от трех—пяти до пятнадцати, реже – до двадцати пяти лет);
- в соответствии с названиями периодов управления планы можно разделить на оперативные, текущие и стратегические.

**Стратегическое** (долгосрочное) **планирование** — установление долгосрочных целей организации, разработка остальных путей достижения этих целей, выработка принципиальных направлений работы фирмы.

**Текущее** (среднесрочное) **планирование** включает составление плана работы организации по основным показателям производственно-коммерческой и организационной деятельности и контроль за их исполнением.

**Оперативное** (краткосрочное) **планирование** заключается в разработке детальных планов текущей деятельности с организации и ее подразделений с учетом возникших изменений внутренней и внешней среды<sup>56</sup>.

## 2. Способы и методы планирования

Существует четыре способа планирования организации: сверху вниз, снизу вверх, смешанный и целевой. Каждая организация выбирает тот, который наиболее полно отвечает ее потребностям и специфике отрасли. Кроме того, выбор способа планирования во многом определяется традиционными подходами к управлению, сложившимися в стране, регионе и организации. Создавая свою фирму, любой предприниматель должен выбрать наиболее приемлемый способ управления, стараться придерживаться его, поскольку частая смена стилей управления вносит разлад в управляемую систему.

**Планирование сверху вниз** – руководитель организации совместно со своими заместителями разрабатывает стратегию развития на планируемый период и намечает основные пути ее реализации. Заместители передают в плановый и экономический отдел основные показатели развития на планируемый период. Разработанные этими отделами планы утверждаются сначала заместителями директора, а

<sup>56</sup> См.: *Идрисов Ш. А.* Маркетинг: теория и практика. Российская перспектива. Ч. II. – Махачкала: ИПЦ ДГУ, 1998. С. 128 -139.

затем самим директором и доводятся до сведения всех подразделений, которые изыскивают способы их выполнения.

Наиболее часто этот вид планирования встречается в нашей стране, поскольку он унаследован от командно-административного стиля управления. Этот стиль связан со сложившимся менталитетом. Однако и за рубежом подобного подхода придерживаются отдельные фирмы. Так, некоторые японские компании объясняют необходимость такого подхода традиционным уважением к мнению вышестоящего начальника (в отечественной практике вместо уважения зачастую присутствовал страх) и традиционной японской исполнительностью (вспомним девиз прежнего советского планирования: «план – любой ценой»).

Недостатком этого подхода является то, что «сверху» не всегда можно «разглядеть» потенциальные возможности низовых звеньев. К тому же зачастую недостатки планирования или текущей работы фиксируются именно низовыми звеньями, которые далеко не всегда имеют возможность (а иногда и желание) довести эту информацию до «верхов».

**Планирование снизу вверх** предполагает большую самостоятельность и ответственность всех подразделений организации и каждого сотрудника. Наиболее действенной эта система является для акционерных обществ, особенно закрытого типа.

Суть этого способа планирования заключается в следующем. Каждый сотрудник анализирует свою текущую работу, находит резервы для ее совершенствования и представляет руководителю своего подразделения предложения о работе в будущем году. Руководитель подразделения самостоятельно или с участием всех работников на основе представленных предложений формирует план (программу) работы своего подразделения в планируемом году. Затем эта информация передается в вышестоящие подразделения, рассматривается ими, и вся обобщенная информация передается в плановый отдел, где проводится собственно процесс планирования и увязки работы всех подразделений. Затем план возвращается в подразделения, где рассматривается и одобряется, после чего, скорректированный с учетом замечаний, передается на утверждение руководителю. После его утверждения план считается готовым и служит ориентиром в деятельности всех подразделений организации в плановом году.

Эта форма планирования основывается на философии тех организаций, которые пропагандируют творческий подход к участию в

управлении предприятием работников всех уровней управления.

Однако и этот метод имеет свои недостатки. Прежде всего – это невозможность «снизу» определить и оценить глобальные задачи, стоящие перед организацией, то есть скоординировать ее деятельность, исходя из стратегических целей ее деятельности.

**Смешанный способ планирования** применяется в практике работы многих зарубежных частных фирм. Суть его состоит в том, что руководство организации разрабатывает основные показатели деятельности в планируемом периоде и передает их в соответствующие подразделения. Там анализируют возможности подразделений в выполнении поставленных задач, разрабатываются программы достижения целей, после чего скорректированная информация передается в плановый отдел, где она сводится воедино. Черновой план, получаемый в результате этих действий, передается для рассмотрения в подразделения и руководству фирмой, а затем дорабатывается в соответствии с пожеланиями обеих сторон, согласовывается и утверждается.

По сути, здесь используются оба описанных выше способа планирования; подход «сверху вниз» применяется при долгосрочном планировании (на год и более), а подход «снизу вверх» — при оперативном. Таким образом, сглаживаются недостатки первых двух способов и максимально используются достоинства каждого из них. Недостатком этого метода, пожалуй, можно назвать неприемлемость его для текущего (среднесрочного) планирования, показатели которого являются определяющими при составлении бухгалтерской и статистической отчетности.

**Целевой способ планирования** применяется в подавляющем большинстве маркетинго-ориентированных фирм. Это не просто соединение двух первых форм, как это мы наблюдали выше, а, по сути, формирование самостоятельных концепций для всех стадий планирования.

Целевая форма планирования, как правило, включает несколько этапов, общая длительность которых составляет 3 – месяца (не считая времени на проведение предварительных и текущих маркетинговых исследований).

На первом этапе, на основании результатов маркетинговых исследований и разработанных на их основе прогнозов высшее руководство фирмы формирует задания подразделениям по объему производства и прибыли.

На втором этапе руководители производственных, транспортных

и других подразделений совместно со своими подчинёнными специалистами по маркетингу, консультантами фирмы разрабатывают планы мероприятий, исходя из полученных ориентировочных заданий. Специалисты по сбыту в эти же сроки разрабатывают планы сбыта товаров на различных рынках. Специалисты по снабжению и производственные подразделения фирмы разрабатывают планы снижения и производства товаров по ассортименту, дизайну, объему, качеству. Этап завершается утверждением всех этих планов коммерческим директором и передачей их на рассмотрение совету директоров или президенту компании.

На третьем этапе главный бухгалтер подготавливает сметы расходов на все виды работ по каждому товару. Этот этап завершается утверждением смет высшим руководством и передачей утвержденных планов и смет соответствующим подразделениям, которые в течение планового периода разрабатывают оперативные планы.

Эта форма планирования позволяет объединить лучшие черты трех первых форм, как при составлении годовых планов, так и при разработке стратегических. Оперативное планирование ведется обычно на нижних уровнях, верхние же вмешиваются в этот процесс лишь при значительных отклонениях от годовых планов.

### ***Методы планирования***

Методы планирования - это особые приёмы и способы проведения плановых расчетов, порядок и алгоритм обоснования показателей плана работы на определяемый плановый период (квартал, год и перспективный план с корректировкой на конъюнктуру рынка).

Основные методы планирования на предприятиях:

1. **Балансовый метод**, в основе которого лежит принцип равенства направлений и объемов использования ресурсов с источниками их поступления. Этот метод наиболее прост, доступен и нагляден, что позволяет широко использовать его в текущих и оперативных планах. Так, этим методом ведется расчет и взаимоувязка показателей планов в финансовом планировании предприятия (плана доходов и расходов, плана источников получения и направления использования инвестиционных ресурсов, плана денежных поступлений и выплат и др.). Основным результатом использования этого метода является сбалансированность возможностей и потребностей в ресурсах по времени и объему. При этом формируются условия действенного контроля над поступлением средств и их целевым использованием.

Балансовый метод применяется на всех стадиях разработки

планов, прогнозов, программ. В связи с усилением роли прогнозов и планов, усложнением межотраслевых связей он приобретает все большее значение. На практике этот метод реализуется путем разработки системы балансов, которая включает материальные, трудовые и финансовые балансы.

Баланс - это система показателей, в которой одна часть, характеризующая ресурсы по источникам поступления, равна другой части, показывающей распределение (использование) по всем направлениям их расхода.

**2. Нормативный метод** планирования основывается на плановых расчётах абсолютных и относительных норм и нормативов. Применение данного метода в современной рыночной экономике нормативы исходят не из жесткого центра управления, а адекватного использования объективной информации о внешней среде и внутренних ресурсных возможностях. Нормативный метод особенно актуален при разработке плана налоговых и других выплат, расчете плановых показателей по труду и заработной плате, обосновании инвестиционных проектов;

**3. Метод экстраполяции** (обоснование показателей "от достигнутого") предполагает определение будущего состояния предприятия на основе сложившихся в прошлом и настоящем темпов и пропорций. Этот метод предполагает перенос закономерностей и тенденций прошлого на будущее, что предопределяет использование этого метода при стабильном и предсказуемом изменении показателей в перспективе. Экстраполируемый прошлый период не должен быть коротким, т.к. информация должна быть достаточно репрезентативной и коррелируемой основными показателями.

**4. Метод технико-экономических расчетов** предполагает проводить обоснование плановых показателей на основе утвержденного (принятого) алгоритма. Этот метод корректирует на макроэкономических конъюнктурных изменениях (инфляция, учётная ставка и др.) и используется, если показатели имеют определенную стабильность во времени и формируют базовые условия функционирования предприятия.

**5. Программно-целевой метод** нацелен на комплексных программах проектах, а также в стратегическом планировании. В России в последние пять-десять лет активно пытаются внедрять этот эффективный метод, особенно в управлении государственными структурами в социальной сфере, государственных и оборонных проектах.

Программно-целевой метод планирование входит в систему проектного управления, которая необходима в вопросе управления качеством работы, эффективна при анализе степени риска при принятии решений. Из истории вопроса известно, что проектное управление в мировом опыте проходит уже четвертую волну с 2000-го года<sup>57</sup>. А что касается России, то СССР является пионером в этом методе. Современные отечественные исследователи пытаются завуалировать и даже забыть отечественные достижения в программно-целевом методе планирования, предвосхищаясь от нас же перенятым опытом в середине 60-х годов прошлого столетия, а ведь именно в молодой республике советов впервые и успешно применили этот метод для электрификации всей страны.

Комплексная программа электрификации России (ГОЭЛРО) 1920 года<sup>58</sup>. В последующем также осуществлялась программная проработка наиболее важных проблем (экономических, научно-технических и др.). В конце 70-80-х годах разрабатывалась Комплексная программа научно-технического прогресса, основные параметры которой закладывались при составлении пятилетних планов развития страны. Однако многие государственные программы в силу особенностей командно-административной системы не были реализованы из-за нехватки средств на их осуществление. В этом активно мешала враждебная мировая империалистическая система, которая постоянно втягивала СССР то в военные конфликты, то меняла «правила игры» в международных торгово-экономических отношениях, а также, устанавливая всевозможные санкции похлеще нынешних<sup>59</sup>.

Для молодежи полезно знать историю своего отечества без преломления её от либерально-продажных историков, которые неоднократно переписывали и размывали действительные факты ущемления стран социалистического содружества во главе с СССР. Для таких «историков» выделялись западные гранты Госдепа через подставные фирмы. В них были задействованы высшие чины министерств и ведомств, а коллективы и авторы российских

---

<sup>57</sup> См. более подробно в статье: *Миرونенко Н.В., Леонова О.В.* Эволюция развития проектного управления в России и за рубежом.// Управление – консультирование. № 6. – 2017. Стр. 65-70.

<sup>58</sup> Хронология и краткая характеристика программно целевого метода управление экономикой представлено в открытом доступе: *Слинкова О.К., Скачкова Р.А.* Практика использования программно-целевого метода в управлении экономикой России// Журнал Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 5

<sup>59</sup> Историю санкций и враждебного отношения империалистического запада по отношению СССР и современной России в фактах: Санкции Запада против СССР. Досье. URL: <https://tass.ru/info/2728444>; Юбилей поправки Джексона-Вэника, или краткая история запада против России. URL: <https://tass.ru/opinions/7390489> (Дата обращения – 26.01.2020 г.)



институтов писали новые и нужные их разумению учебники<sup>60</sup>.

Первая санкция запада была сразу после прихода к власти большевиков в октябре 1917 г. Государства Антанты (Великобритания, Франция, США и др.) ввели против Советской России (с 1922 г. - СССР) экономическую блокаду, полностью прекратив с ней всякие экономические отношения. Современные и постоянно расширяющиеся санкции против Российской Федерации, - это наглые происки по отношению к тем государствам, которые не «танцуют под их дудку»!

### ***Контроль и анализ в процессе планирования***

Одной из важнейших задач планирования является контроль над выполнением планов. Каждый руководитель подразделения знает, какие аспекты деятельности организации требуют его особого внимания.

Менеджер по сбыту, например:

- внимательно следит за уровнем реализации и экономической эффективностью деятельности каждого торгового агента;
- директор по рекламе контролирует проведение в жизнь плана рекламных мероприятий и старается оценить эффективность каждого из них;
- руководство осуществляет контроль за прибыльностью, оценивая уровень прибыли, полученной от продажи различных товаров на различных рынках и в регионах через различные каналы сбыта и т. д.

Помимо контроля над выполнением планов, существует еще один вид контроля, без которого работа организации становится малоэффективной. Это контроль над ходом выполнения плана, то есть текущий контроль ситуации. В условиях быстро меняющейся рыночной ситуации доскональное выполнение плана может весьма плачевно сказаться на результатах деятельности организации.

Возникновение множества неожиданностей, непредвиденных ситуаций при осуществлении планов маркетинга делает необходимым постоянный контроль над ходом их выполнения службой маркетинга. Системы маркетингового контроля необходимы для того, чтобы быть уверенным, что все идет нормально, а если нет, то четко уяснить, какие причины мешают эффективной маркетинговой деятельности.

---

<sup>60</sup> Враг зашёл с тыла. Перестройка образования и воспитания в России сквозь призму геополитики. Часть I, II, III. URL: [http://ruskline.ru/analitika/2015/03/14/vrag\\_zashyol\\_s\\_tyla/](http://ruskline.ru/analitika/2015/03/14/vrag_zashyol_s_tyla/) (Дата обращения – 26.01.2020 г.)

По сути, здесь идет речь об оперативном маркетинговом контроле и анализе – важнейших инструментах эффективной маркетинговой деятельности.

Помимо контроля над оперативной и текущей деятельностью необходимо осуществлять и статистический контроль, и анализ деятельности организации на рынке за длительные сроки. Заметим, что понятие «контроль» тесно связано с необходимостью не только фиксировать исполнение планов и отклонения от них, но и осуществлять анализ полученной информации, без которого практически невозможно выявить реальное положение вещей, сделать прогноз на будущее, разработать стратегические и текущие планы деятельности предприятия<sup>61</sup>.

## ***Практикум***

### **Вопросы для самоконтроля.**

1. Почему некоторые теоретики менеджмента назвали планирование «одним из сложных видов умственной деятельности, являющимся в такой же степени творением искусства, как и науки»?
2. Какие ценности отечественного планирования переняли зарубежные теоретики и практики?
3. Чем отличается планирование от планомерности?
4. Какие задачи решает планирование?
5. Каковы основные принципы планирования?
6. Чем отличается балансовый от математико-статистического метода планирования?
7. По каким критериям делятся планы?

### **Задание к теме № 5 – Планирование как функция менеджмента**

1. Планирование – это:

- а) составление тщательно продуманных и выверенных заданий предприятию;
- б) управленческая деятельность, отраженная в планах и фиксирующая будущее состояние менеджмента в текущее время;
- с) перспективная ориентация в рамках распознавания проблем развития;

---

<sup>61</sup> См.: Идрисов Ш. А. Маркетинг: теория и практика. С. 136—139.

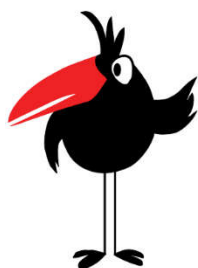
- d) обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех её подразделений.
2. Сформулируйте задачи планирования:
- a) перспективная ориентация в рамках распознавания проблем развития;
  - b) обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех её подразделений.
  - c) создание базы для эффективного контроля путем сравнения показателей.
3. По форме планирование бывает:
- a) тактическое;
  - b) конкретное;
  - c) перспективное.
4. Необходимость планирования заключается в определении:
- a) конечных и промежуточных целей;
  - b) задач, решение которых необходимо для достижения целей;
  - c) средств и способов решения задач;
  - d) правильного ответа нет.
5. При какой форме планирования осуществляется выбор средств для выполнения целей на период от 1 года до 5 лет?
- a) перспективное;
  - b) среднесрочное;
  - c) оперативное.
6. При какой форме планирования осуществляется определение целей деятельности на срок больше 5 лет:
- a) перспективное;
  - b) среднесрочное;
  - c) оперативное.
7. Организация – это:
- a) процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей;
  - b) особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу;
  - c) это управленческая деятельность, посредством которой система управления приспособляется для выполнения задач, поставленных на этапе планирования.
8. Установление постоянных и временных связей между всеми подразделениями организации осуществляет функция:
- a) планирования;

- b) организации;
  - c) контроля.
9. Выберите основные принципы организации менеджмента:
- a) непрерывность;
  - b) ритмичность;
  - c) надежность;
  - d) все ответы верны.
10. Функции административно-оперативного управления:
- a) определение структуры предприятий;
  - b) периодическое или непрерывное сравнение;
  - c) установление ответственности.

**Другие задания по теме в УМКД и на сайте <http://idrisovsa.ucoz.ru/>**

## Глава 6.

# Миссия, цели организации и управление по целям



*Вопросы, рассматриваемые в данной теме:*

1. Формулирование миссии организации и её цели
2. Цели организации: понятие цели, «дерево целей» и стратегическая направленность
3. Управление по целям и оценка стратегического плана

### 1. Формулирование миссии организации и ее цель

**Миссия** (от лат. *missio* — отправление, посылка); (англ. *mission*) — основная цель организации, смысл её существования. Миссия — одно из основополагающих понятий стратегического управления, это уникальная, качественная цель, которая подчёркивает особенность как особенность своей продукции (услуги), её значимости, так и особенности самой фирмы и, как бы смысл их существования ради потребителя.

**В широком смысле миссия** — это философия существования организации. При этом философия предполагает определение принципов и ценностей компании. Она не должна меняться или может меняться крайне редко.

**В узком понимании миссия** — это сформулированное утверждение, для чего или по какой причине существует организация.

Многие компании открыто заявляют о своей миссии, что является дополнительной рекламой самой фирмы и ее продукции, к тому же такой подход позволяет добиться определенного расположения и благожелательно-предпочтительного отношения клиентов.

Обратимся к примерам миссии некоторых фирм. «Безупречное качество и надежность» — компания «**Роллс-ройс**»; «Безупречное качество» — международная косметическая компания «**Проктер энд Гамбл**»; корпорация «**Довгань**» — «защищенное качество».

По мнению Ф. Котлера, миссия должна вырабатываться с учетом пяти факторов:

- истории организации, в процессе которой вырабатывалась ее философия;
- стиля поведения и способа действия;
- состояния среды обитания компании;
- ресурсов, которыми располагает компания;
- отличительных особенностей компании.

**Миссия** констатирует: чем является компания сегодня, какой она стремится быть, в чем ее достоинства, за что ее предпочитают клиенты, почему она идет на определенные жертвы ради известного положения.

Технология формирования миссии включает в себя обязательное раскрытие таких характеристик организации как:

целевые ориентиры;

- философия компании;
- сферы деятельности компании;
- возможные способы формирования компании.

Следующим составным элементом в механизме целеполагания является понятие «цель».

## **2. Цели организации: понятие цели, «дерево целей» и стратегическая направленность**

Еще **Аристотель** отмечал, что цель — это то, ради чего «нечто» существует. Отсюда следует, что организационные цели указывают на то, для чего существует организация.

Задачей управления является достижение целей, которые отражают идеальное или желаемое в будущем состояние организации. Цели не являются произвольными, и они обусловлены как внутренними, так и внешними факторами. Цели также должны быть реальными.

**Цель** – это представляемое и желаемое будущее состояние или событие, деятельное осуществление которого является промежуточным элементом на пути к ней. С ней соотносятся средства, необходимые для ее достижения.

Схематично мы можем представить цель следующим образом:

$$\mathbf{O} \Rightarrow \mathbf{H} \Rightarrow \mathbf{Ж} \Rightarrow \mathbf{П} \Rightarrow \mathbf{И} \Rightarrow \mathbf{С} \Rightarrow \mathbf{Д} \Rightarrow \mathbf{Ц} \Rightarrow \mathbf{O}'$$

где **О** – объективные условия в данный момент (период);  
**Н** – нужда; **Ж** – желания; **П** – потребности; **И** – интерес; **С** – стимулы;

Д – действия; Ц – цели; О' – новый уровень объективных условий и мотиваций на пути к новым целям.

В рамках управления организацией **цели** выполняют ряд важнейших **функций**:

- 1) отражают общую концепцию деятельности и развития организации и конкретизируют ее основные направления;
- 2) уменьшают неопределенности в текущей деятельности, являясь для организации ориентирами в окружающем мире;
- 3) составляют основу выработки критериев, с помощью которых можно выделять проблемы и принимать по ним обоснованные решения;
- 4) способствуют и являются побудительными мотивами к более высоким целям и энтузиазму;
- 5) официально провозглашенные цели служат оправданием в глазах общественности необходимости и законности существования данной организации.

В общей классификации цели организации рассматриваются с учётом критериев классификации и по видам их соответственно (табл.5.1).

Таблица 5.1. - Классификация целей организации

1. Критерии классификации	1.1. Глобальная цель
	1.2. Миссия организации
	1.3. Задачи организации
	1.4. Процедуры и процессы
2. Объект направленности	2.1. Финансовые цели
	2.2. Цели, связанные с производством
	2.3. Цели, связанные с рынком деятельности организации
	2.4. Цели, связанные с персоналом
	2.5. Цели, связанные с исследованиями и разработками
3. Степень открытости	3.1. Официально провозглашенные цели
	3.2. Неофициальные (скрытые, секретные)
4. Организационный уровень	4.1. Общеорганизационные цели
	4.2. Дивизионные цели
	4.3 Групповые цели
	4.4. Индивидуальные цели
5. Временной интервал	5.1. Краткосрочные цели
	5.2. Среднесрочные цели
	5.3. Долгосрочные цели

Цели организации достижимы в условиях слаженной совместной деятельности людей.

**Цели классифицируются по ряду принципов:**

- по степени важности (стратегические и тактические); по содержанию (экономические, технические, социальные);
- по сфере реализации (административные, производственные, финансовые);
- по направленности (внутренние и внешние);
- по характеру формулировки (качественные и количественные);
- по ориентированности (промежуточные и конечные);
- по уровню (общие цели и цели для отдельных подразделений)<sup>62</sup>.

Общие цели охватывают деятельность всей организации, а цели подразделений — частные случаи. Последние должны быть включены в общие, что регулируется через систему, т.е. иерархию подчиненности низшего уровня целей высшему уровню. Это более наглядно представляет «древо целей», от ствола которого (миссии) расходятся несколько крупных ветвей (общие цели), разрастающихся в отдельные «веточки» (специфические цели). При этом «крона дерева» может ветвиться до бесконечности.

### **3. Управление по целям и оценка стратегического плана**

«Популярным методом управления, обладающим потенциальными возможностями объединить планирование и контроль в сложной области человеческих ресурсов, является управление по целям, обычно обозначаемое аббревиатурой **МВО** (management by objectives). Кроме того, **МВО** — еще и способ мотивации, который помогает преодолеть некоторые отрицательные воздействия контроля на поведение работника»<sup>63</sup>.

Впервые концепция МВО как метод повышения эффективности организации была опубликована П. Друкером в работе «The price management» в 1954 г. В этой работе утверждается, что цели должны выводиться из определения: «В чем состоит наш бизнес, чем он будет и чем он должен быть». Цели не могут быть абсолютными. **Цели** — это обязательства действовать, через которые реализуется миссия организации. С другой стороны, цели — это стандарты меры, которыми определяется выполнение работы.

<sup>62</sup> См.: *Веснин В. Р.* Основы менеджмента. С. 156.

<sup>63</sup> *Мескон М. Х. и др.* Основы менеджмента. С. 294.



Целевое управление персоналом есть, по существу, управление на основе конечных результатов. Оно дополняет официальную систему планирования системой индивидуальной управленческой ответственности и стимулирования. В отличие от официальной системы она подвижна и гибка, учитывает конкретные должностные обязанности людей и их личные качества.

В зависимости от приоритетности выделяют три вида целей: необходимые, желательные и возможные.

Цели общепризнанные и скоординированные по горизонтали и вертикали менеджмента более приемлемы и желанны, чем официальные, которые принимаются к исполнению в организации без согласования.

Механизм целеполагания предполагает построение так называемого «дерева целей» (рис. 5.2.).

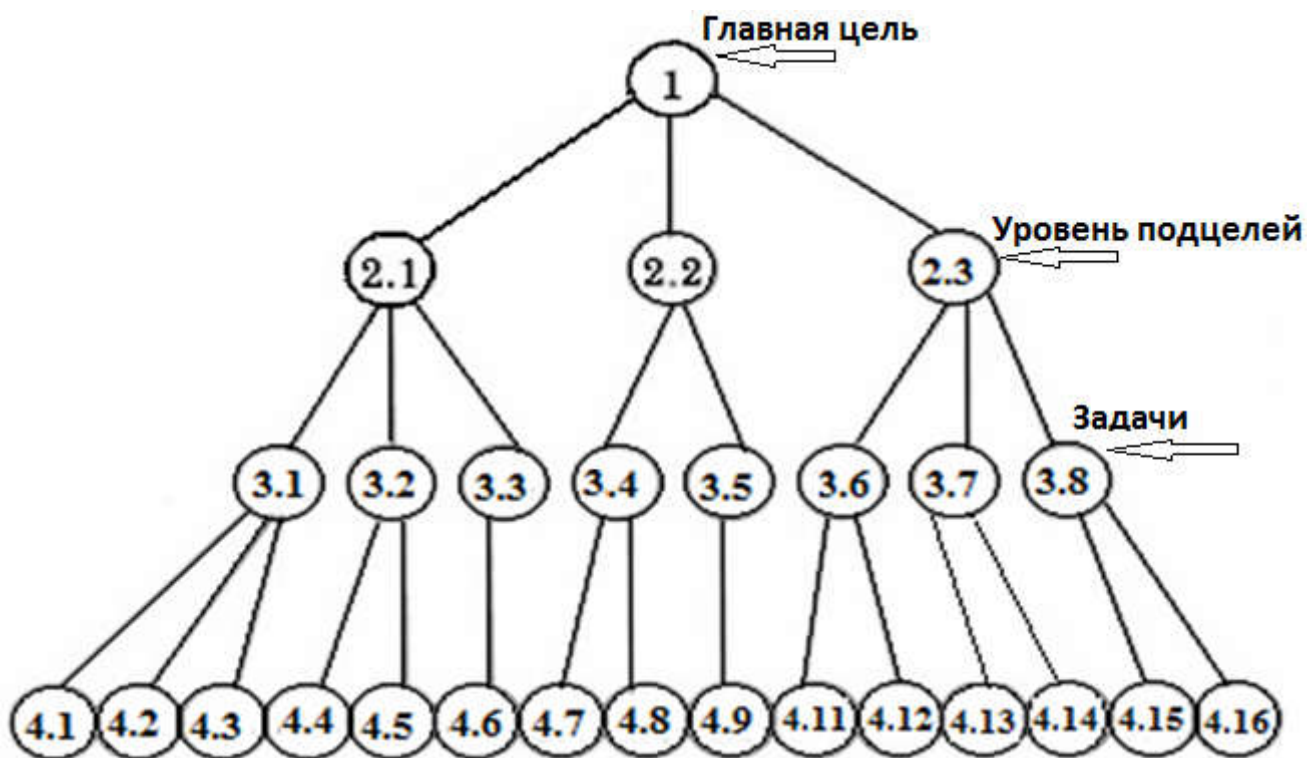


Рис. 5.2. - Дерево целей стратегии организации

Дерево целей каждой организации может включать по нисходящей такие важнейшие составляющие, как: цель (1 уровень), подцели (2 уровень: подцели 2.1, 2.2, 3.3). Третий уровень, это задачи для реализации цели и подцелей (3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6...), основные показатели решения задач осуществляется на четвёртом уровне в процессах и процедурах (обработка, переработка, сборка, выпуск: 4.1, 4.2, 4.3...). Здесь непосредственно расшифровка путей достижения

каждого показателя все с большей и большей степенью детализации, но всё подчинено стратегическому выбору – цели.

**Управление по целям** позволяет концентрированно решать любые задачи стратегического выбора.

Преимуществом такого построения является выявление сильных и слабых сторон работы организации, что позволяет сосредоточить внимание на наиболее уязвимых участках.

Помимо наглядности, построение дерева целей позволяет руководству организации задуматься над всеми составляющими коммерческого успеха, увидеть их влияние на реализацию целей и конечный результат работы. Кроме того, размноженное для каждого работника организации дерево целей поможет каждому участнику деятельности предприятия увидеть свое место в решении стоящих задач и осознать ответственность за свой участок работы. В конечном итоге, все это приводит к значительному росту качества и эффективности работы организации.

**Цель организации** должна определять кардинальную направленность работы организации и помогает ответить на следующие вопросы:

- 1) какова отраслевая направленность организации?
- 2) какова величина организации (крупная, средняя, мелкая)?
- 3) каково положение организации на рынке?
- 4) кто является основными клиентами организации?
- 5) что ценят клиенты в работе организации?
- 6) кто является работниками организации?
- 7) какой должна быть организация?

Ответы на эти вопросы составляют целевую установку организации и могут быть представлены в виде программного заявления, ориентированного на длительную перспективу.

**Подцели организации** раскрывают цель организации по главным направлениям деятельности. Количество подцелей может быть любым, главное, чтобы они были ясно и четко сформулированы. Как правило, подцели определяют основные направления работы и(или) совершенствования деятельности организации по всем или отдельным показателям: ассортимент и качество предоставляемых услуг; финансовое положение организации; работа с клиентами; конкурентная борьба; имидж организации.

Классифицируя цели маркетинга, можно выделить две группы – количественную и качественную.

**Количественные цели** определяют основанные на изучении

собственных возможностей пожелания организации в отношении массы (иногда – нормы) прибыли, объема продаж, доли организации на каких-либо рынках, производительности труда работников, ассортиментного соотношения товаров и т.д.

**Качественные цели** определяют, прежде всего, отношение организации к желаемому состоянию ее престижности, поэтому важнейшими из них являются социальные: забота об охране окружающей среды, обеспечение занятости, поддержка образовательных, культурных, спортивных и иных акций правительства и т. д.

**Задачи организации** формулируются исходя из выбранной цели и подцелей. По каждой подцели может быть одна и более задач, которые организации надо решить или решать постоянно для осуществления этой подцели.

Эта же цель фирмы-производителя может быть достигнута путем создания (через высокое качество товара и его рекламу) устойчивого положительного имиджа продукции, быстрой замены или ремонта товара при поломках, постоянного наличия товара в продаже.

**Оценка стратегического плана.** Оценка стратегии производится путем сравнения результатов работы с целями. При оценке процесса стратегического планирования следует ответить на пять вопросов:

- является ли стратегия внутренне совместимой с возможностями организации?
- предполагает ли стратегия допустимую степень риска? обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии?
- учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности?
- является ли стратегия лучшим способом применения ресурсов фирмы?

Существует ряд критериев, как количественных, так и качественных, которые используются в процессе оценки. Они следующие:

Количественные критерии включают:

- долю рынка;
- число клиентов (партнёров);
- рост (падение) объемов продаж;
- дни, потерянные из-за забастовок;
- уровень затрат и эффективности производства;
- уровень затрат и эффективности сбыта;

- текучесть кадров; невыходы на работу;
- удовлетворенность работников;
- чистую прибыль;
- курс акций;
- норму дивидендов;
- доходы в расчете на акцию;
- прибыль на капитал;
- выплаты по ценным бумагам.

Качественные: способность привлечь высококвалифицированных менеджеров; расширение объема услуг, предоставляемых клиентам; снижение количества опасностей; использование всех возможностей организации.

### *Практикум*

#### **Вопросы для самоконтроля.**

1. Каковы этапы преодоления препятствий на пути к цели?
2. По каким признакам классифицируются цели?
3. Для чего используют теорию графов в построении стратегии?
4. Кто впервые опубликовал концепцию управления по целям?
5. Каковы критерии оценки стратегии фирмы?

#### **Задание к теме № 6 – Миссия, цели организации и ...**

##### **Задание 1.**

**Миссия для фирмы** - это:

- a) уверенность в своих действиях;
- b) только часть рекламы продукции и самой фирмы;
- c) политика эффективного продвижения товара и услуг фирмы;
- d) смысл существования фирмы и философия предназначение её.

**Миссия организации ...**

- a) дает конкретные указания относительно вида и сроков деятельности
- b) задает основные направления движения организации
- c) определяет отношение организации к процессам вне ее

##### **5. Миссия организации сформулирована следующим образом:**

“Организация существует для производства товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации”. Такая формулировка миссии характерна для ...

- a) стратегического управления

- b) оперативного управления
- c) обоих видов управления

**6. Миссия должна быть известна потребителям и конкурентам компании**

- a) Да
- b) Нет
- c) Да, если организация выступает как открытая система;
- d) Надо учитывать на каких рынках и сегментах работает фирма.

**Задание 2.**

Вам предлагается сформулировать миссию организации – базы практики на основе предложенного шаблона.

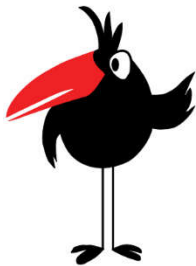
Продолжите как можно более точно и конкретно следующие предложения:

- 1) Будущее нашей организации выглядит так, что мы.....
- 2) Наша задача в этом случае.....
- 3) При этом мы обязуемся.....
- 4) Наши клиенты – это .....
- 5) Мы решаем следующие проблемы клиентов .....
- 6) Наши клиенты сотрудничают именно с нами, потому, что.....
- 7) Мы приносим клиентам пользу и относимся к ним так, что.....
- 8) Мы сильные, потому что.....
- 9) Мы отличаемся от самых сильных наших конкурентов тем, что .....
- 10) Наша этическая и моральная точка зрения обязывает нас к .....
- 11) Управленческое поведение в нашей организации характеризуется .....
- 12) Мы ожидаем от наших руководителей, что .....
- 13) Мы ожидаем от наших сотрудников, что .....
- 14) Наши сотрудники являются для нас .....
- 15) Отношения с общественностью характеризуются.....
- 16) Мы преследуем социальные цели.....
- 17) Государство и общество мы видим как.....
- 18) Мы приносим пользу обществу, потому что.....
- 19) Наше отношение к окружающей среде пронизано .....
- 20) Наше отношение к нашим конкурентам характеризуется.....

**Другие задания по теме в УМКД и на сайте <http://idrisovsa.ucoz.ru/>**

# Глава 7.

## Теория и практика мотивации в системе современного менеджмента



*Вопросы, рассматриваемые в данной теме:*

1. Сущность и содержание понятия «мотивация»
2. Теории мотивации
3. Взаимосвязь мотивации и стимулирования
4. Мотивационный механизм его виды

### 1. Сущность и содержание понятия «мотивация»

**Мотив** (от франц. *motif*) – это побудительная причина, повод к какому-либо действию; довод в пользу чего-либо.

Мотивы бывают внутренние и внешние. **Внешние мотивы** образуют воздействующие на человека материальные и моральные стимулы. **Внутренние мотивы** порождаются определенным отношением человека к своей деятельности.

Таким образом, в основе мотивов лежат потребности человека. Они возникают, в свою очередь, из-за нехватки чего-то нужного, без чего он ощущает состояние дискомфорта, внутренней и внешней неуравновешенности. Следовательно, **мотивация – это процесс создания условий, оказывающих воздействие на поведение человека и позволяющих направлять его в нужную для организации сторону.**

В системе мотивации необходимо выделить такие элементы, как «нужда», «желание», «потребность», «интерес», «стимулы».

**Нужда** характеризует низший уровень потребности в самых первых и необходимых условиях или вещах. **Желание** – это уже потребность присвоения. **Потребность** формируется, как целенаправленное желание, подкрепленное определенными

возможностями. По закону возвышающихся потребностей человек всегда стремится жить и потреблять лучше, чем прежде.

**Интерес** – это механизм удовлетворения потребностей. В зависимости от предмета интереса говорят о материальных и духовных, о научных и художественных, о всеобщих и частных интересах.

При осознании потребностей у человека возникает желание их удовлетворить, а, следовательно, интерес к тому, что позволит это сделать. Это – внутренняя побудительная сила по отношению к конкретной деятельности, но только в том случае, если человек уверен, что достичь желаемого ему под силу. Конкретные причины того или иного типа поведения людей упираются, в конечном счете, в их интересы.

Интересы классифицируются следующим образом:

- по содержанию – материальные, духовные, профессиональные и прочие;
- по направленности – на деятельность или на результат;
- по широте – концентрированные и распределенные;
- по устойчивости – длительные и кратковременные.

Следующий элемент системы мотивации – **стимул** выступают побудительной первопричиной, вызываемые заинтересованностью в совершении чего-либо. Само понятие «**stimulus**» в переводе с латинского означает заостренную палку, которой пользовались погонщики скота в древности. Стимулы могут быть внутренними (отношение к делу, моральные обязательства и пр.) и внешними (действия других людей, представляющие им возможности).

По содержанию стимулы бывают экономические и неэкономические. Экономические состоят из определенных выгод материального характера, а неэкономические, понимаемые как организационные и моральные, предполагают более высокое содержание этого понятия. Оно обусловлено тем, что есть нечто более ценное, чем материальные блага, например, человеческие отношения.

Существует и такое понятие, как мотивационная структура, означающее определенный уровень притязаний индивида. Мотивационная структура относительно стабильна и в определенной мере поддается целенаправленному формированию, например, в процессе воспитания. У каждого человека она индивидуальна и обуславливается множеством факторов: уровнем благосостояния, социальным статусом, квалификацией, должностью, ценностями и проч.

## 2. Теории мотивации

В экономической литературе существует ряд концепций мотивации. Они объясняют, как с помощью удовлетворения потребностей можно влиять на деловую активность людей. Эти концепции делятся на **содержательные и процессные**.

**Содержательные** концепции более широко трактуются в литературе. Они опираются на более действенные мотивы поведения людей посредством осознания своих непосредственных потребностей, при этом менеджеры должны более тщательно выверять необходимые условия для стимулирования.

Процессные теории не рассматривают мотивацию, как в содержательной концепции. Дело в том, что здесь анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессные теории не защищают мотивы потребительского поведения, но считают, что их поведение определяется не только ими, а является также функцией восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного типа поведения.

**Процессные** теории мотивации разработаны Л. Портером и Э. Лоуреном. Согласно их теории, достигаемые результаты зависят от усилий, приложенных работником в процессе своей деятельности, его способностей, характерных особенностей и осознания им своей роли. Усилия работников предполагают соответствующее вознаграждение.

Возвращаясь к группе содержательных концепций, отметим, что по праву первенство в этой концепции принадлежит **Ф. Тейлора**, который в свое время предложил классический вариант составляющих элементов этой теории: ***принципы стимулирования повышения производительности труда дополнительными денежными выплатами***. За счет таких дополнительных выплат у работников появляется возможность расширения границ своих потребностей. Однако рост вознаграждения и производительности не находились в линейной зависимости, поскольку сама цель изначально предполагала несоизмеримую диспропорцию труда и вознаграждения. А для многих поколений тейлоризм остался олицетворением «научной системы выжимания пота», как изощренная система научной организации по эксплуатации наёмного труда при капитализме.

Другой ученый, исследовавший содержательные аспекты поведения людей и их потребностей, **Г.А. Мюррей (H.A. Murray)**, в



своей работе «Exploration in Personality»<sup>64</sup> (1938 г.) приводит реестр, классифицирующий потребности индивида в соответствии с четырьмя аспектами: **первичные** и **вторичные** потребности, в зависимости от того, имеют ли они физиологическое происхождение или нет; **позитивные** и **негативные** потребности, в зависимости от того, привлекает ли объект индивида или отталкивает; **явные** или **латентные** потребности, в зависимости от того, обуславливает ли потребность действительное или воображаемое потребление; **осознанные** и **неосознанные** потребности, в зависимости от того, связаны ли они с интроспективными процессами индивида или нет. На базе этих категорий Мюррей выводит 37 потребностей. Эти потребности у людей в принципе одинаковые, но в силу различных личных факторов и факторов внешней среды будут отличаться. **Потребности по классификации Мюррея существуют в трех состояниях:**

- рефракторном, это когда никакой стимул не способствует пробуждению потребности индивида;
- внушаемом, когда потребность пассивна, но может быть пробуждена внешним воздействием, в том числе суггестией;
- активном, при котором потребность определяет поведение организма.

Наиболее известной теорией в ряду содержательных концепций мотивации является теория **А. Маслоу, опираясь на предыдущие идеи исследователей, делает группировку и выдаёт в виде определенной схемы развития потребностей вместе с развитием человека, индивида, личности.**

А. Маслоу, конечно перенимает, в том числе и методику Генри Мюррея, группирует фундаментальные потребности по пяти категориям. В отличие от Генри Мюррея **Абрахам Маслоу** не сводит свой анализ только к простой классификации.

Маслоу попытался универсализировать в объединяющих ключевых потребностях всё то, что есть на пути развития личности. Обозначенные потребности он возводит в ранг постулатов по уровням (иерархии) потребностей в зависимости от фазы развития индивида. Таким образом, появляется его знаменитая «пирамида», т.е. схема иерархии потребностей в виде пирамиды (см. рис. 6.1).

Пирамидальная форма модели Маслоу объясняется тем, что чем более высокое место занимают потребности в иерархии, тем для

---

<sup>64</sup> Работа Х.А.Мюррей не теряет актуальность для экономистов, юристов, психологов, социологов, её читают все желающие лучше понимать суть человека как личности и индивида, у которого множество потребностей.

меньшего числа людей они становятся реальными мотиваторами поведения. По Маслоу неудовлетворенные потребности побуждают людей к активным действиям, а удовлетворенные перестают воздействовать, и их место занимают другие неудовлетворенные потребности.

При этом потребности, находящиеся ближе к основанию пирамиды, требуют первостепенного удовлетворения, и лишь после того, как оно будет в основном достигнуто, начинают действовать потребности следующего уровня, удовлетворить которые можно гораздо более разнообразными способами.



*Рис. 2. Иерархия или «пирамида» потребностей по А. Маслоу*

К первому уровню потребностей А. Маслоу отнес **физиологические потребности** (в пище, одежде, жилье и проч.). Они фундаментальны и, будучи удовлетворенными, перестают быть детерминирующими факторами мотивации и более на поведение не влияют.

Ко второму уровню автор относит **потребности в безопасности**. В эту группу А. Маслоу включил физическую безопасность, сохранность физической структуры организма, психологическую безопасность, консервацию психологической структуры личности, потребность в формировании личности, чтобы чувствовать ответственность за собственную судьбу.

К третьему уровню он относит **социальные потребности**. Он пишет, что люди — социальные животные и ощущают потребность объединяться в группу, взаимодействовать с себя подобными, ощущают потребность любить и быть любимыми. Взаимопомощь, сопричастность и чувство общности есть также социальные потребности.

К четвертому уровню относится **потребность в уважении и самоуважении**, а именно потребность в признании, наличии социального статуса.

К пятой ступени иерархии потребностей по А. Маслоу относится потребность в самоактуализации или **в самовыражении**. Эта потребность человека находится в самом верхнем секторе пирамиды и характеризует самореализацию и развитие, причем относительно и независимо от внешнего признания.

Для удовлетворения таких потребностей человек должен иметь максимальную свободу творчества, выбора средств и методов решения, стоящих перед ним задач. Поскольку с развитием человека как личности безгранично расширяются его потенциальные возможности, потребности в самовыражении никогда не могут быть полностью удовлетворены.

Другим представителем **содержательного** подхода является Дэвида **Мак-Клелланда**, который выделяет три вида потребностей: **власти, успеха и причастности**.

**Потребность во власти** понимается, как желание управлять другими людьми; влиять на поведение людей, брать ответственность за их действия. Следует заметить, что здесь речь идет не только об административной власти, но и о власти авторитета, власти творчества, таланта и т.д.

**Потребность успеха**, как замечают М.Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури, также находится где-то посередине между потребностью в уважении и самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения<sup>65</sup>.

По Мак-Клелланду потребность в успехе вовсе не влияет на достижения, если не будет для этого возможностей, если организация не предоставит работнику достаточную степень инициативы и, не будет вознаграждать его за то, что он делает.

Следовательно, чтобы заинтересовать людей с потребностью

---

<sup>65</sup> См.: Мескон М. Х. и др. Основы менеджмента. С. 371.

**успеха**, необходимо не только ставить перед ними задачи, но и учесть умеренный риск и скидки на него, а также предоставить полномочия для свободы и инициативы в решении поставленных задач, регулярно и ощутимо поощряя их за успешные действия.

**Причастность** как потребность осуществляется через оказание влияния и поиск новых, все расширяющихся отношений. Люди с потребностью причастности чаще других оказываются в водовороте политических, экономических, социальных и других движений. Таких людей лучше всего определять на коммуникативные должности (например, пресс-секретарь, директор по работе с общественностью и др.).

Двухфакторную модель мотивации предлагает Фредерик Герцберг. Путем анкетирования он показал удовлетворенные и неудовлетворенные потребности. В данных анкетах выделяются *гигиенические* и *мотивационные* факторы. **Гигиенические** факторы связаны с условиями труда. **Мотивационные факторы** связаны с признанием, успехом, творческим ростом, продвижением по службе и пр.

По меткому замечанию В.Р. Веснина “гигиенические” факторы не мотивируют работников, а только предотвращают появление у них чувства неудовлетворенности работой и ее психологическую безопасность, консервацию психологической структуры личности, потребность в формировании личности, чтобы чувствовать ответственность за собственную судьбу.

Для удовлетворения таких потребностей человек должен иметь максимальную свободу творчества, выбора средств и методов решения, стоящих перед ним задач. Поскольку с развитием человека как личности безгранично расширяются его потенциальные возможности, потребности в самовыражении никогда не могут быть полностью удовлетворены.

Следующее направление связано с процессным подходом, который представлен такими теориями как:

**теория ожидания** В. Врума, где приступающий к деятельности человек ожидает соответствующего вознаграждения за свои усилия;

**теория справедливости** Дж. Адамса, Д.Г. Куна, Дж.В. Слокима и Д. Чаза, которая основана на сравнении вознаграждения одного работника с другим за соответствующие усилия и старания;

**теория комплексной процессуальной мотивации** Л. Портера и Э. Лоулера, где рассматривается весь комплекс усилий, преданности, профессионализма и т. д. работника, которые определяют ценность вознаграждения, его соотнесение с результатами, а также

степень вероятности, что вознаграждение действительно будет получено.

### 3. Взаимосвязь мотивации и стимулирования

Мотивация современного работника сопряжена с общей концепцией вознаграждения на предприятии. Поэтому наиболее мощным инструментом была и остается программа оплаты и стимулирования труда, так называемая внешняя мотивация, которая еще называется экономическим стимулированием. Экономическое стимулирование напрямую связано с материальным поощрением.

К материальным видам поощрения следует отнести:

- **оклад по тарифам** квалификации, научной степени и должности;
- **премии**;
- **коллективные премии** (например, за коллективную экономию трудозатрат на выпуск единицы продукции); **отложенные премии**, которые выплачиваются, например, через несколько лет после начала выпуска продукции с учетом ее коммерческого успеха и сохранения прежней рентабельности;
- **участие в доходах** — применяется на практике с конца XIX века, предполагает распределение до 75% прибыли среди работников, что непременно сказывается на повышении персональной ответственности и заинтересованности в эффективной работе фирмы;
- **участие в собственности**, т.е. продажа работникам акций по твердым и заниженным ценам. Предполагаются и бесплатные акции. Это выгодно фирме и работникам. Еще в 1989 г. в США было 10 000 компаний, работники которых полностью или частично владели акциями, в том числе в 1500 компаниях — контрольными пакетами акций. Ежегодно число предприятий с акциями, принадлежащими работникам, увеличивалось на 500—700. Передача акционерной собственности рабочим и служащим в целом способствует росту качества труда, удовлетворенности им, увеличению производительности труда на 1,6%.
- **сокращение рабочего дня** (увеличение свободного времени) является косвенным материальным поощрением. Свободное время имеет большое стимулирующее воздействие на работника. Еще Ф. Энгельс отмечал, что богатство человека видится в свободном времени. Помимо сокращения рабочего дня следует отметить увеличение времени отпуска, скользящие и гибкие

графики режима работы, предоставление отгулов.

К внутренней мотивации относят: организационные и морально-психологические виды стимулирования. Организационные виды стимулирования:

- 1) привлечение работников к участию в делах предприятия;
- 2) мотивация перспективой приобретения новых знаний и навыков;
- 3) мотивация обогащением содержания труда, т.е. предоставление людям более содержательной, важной, интересной, социально значимой, престижной и перспективной работы.

Морально-психологические виды стимулирования:

- 1) ощущение престижности профессии;
- 2) публичное признание достижений работника;
- 3) атмосфера взаимного уважения, доверия, поощрения разумного риска и терпимости к ошибкам.

#### **4. Мотивационный механизм его виды**

Мотивационный механизм (далее – ММ) представляет собой комплекс различных мотивов, которые сформированы под воздействием мотивообразующих факторов.

«**Мотивационный механизм**, – по замечанию М.И. Круглова, – является одним из компонентов механизма заинтересованности в достижении максимальных экономических и социальных результатов предпринимательства»<sup>66</sup>.

Мотивы и их формирование, всё многообразие потребностей, установки, потенциал личности, так или иначе, отражаются, систематизируются и изучаются в различных теоретических концепциях мотивации труда и служат первым шагом в разработке мотивационного механизма.

Мотивационный механизм управления поведением сотрудников базируется на таких факторах, как система формальных процедур и правил выполнения функций и работ, предназначенных для достижения цели фирмы и представления менеджмента о реальных интересах, мотивы, потребности людей, работающих в организации, способы их удовлетворения, значимые ценности и нормы поведения.<sup>67</sup>

Имеются разные определения мотивационного механизма. Так,

<sup>66</sup> Круглов М. И. Стратегическое управление: Учебник для вузов. – М.: Русская Деловая Литература, 1998. С. 277.

<sup>67</sup> Рябцева О.Е. Формирование и внедрение мотивационного механизма на предприятии// Экономика и социум. № 1 (10), 2014. (www.iurp.ru)

если сделать небольшой экскурс по современным авторам, то они следующие: **МОТИВАЦИЯ, ЭТО:**

- 1) «...комплексный целостный инструментарий по преобразованию мотивации-потенции в мотивацию реальность, в непосредственное действие (Черновицкий Л.П.);
- 2) «совокупность мотивов, используемых в управлении организацией для достижения стратегических целей предприятия, на которые направлена та или иная совокупность мотивов» (Шумилова А.В.);
- 3) «...совокупность конкретных инструментов материального, социального, психологического, морального, организационного влияния на работника с целью сознательного включения в трудовой процесс» (Горноста́й Л.Ч.);
- 4) «...совокупность степеней влияния субъекта на объект управления, обеспечивающих рост материальной заинтересованности коллективов и отдельных работников в достижении личных, производственных, финансовых, экономических и социальных целей» (Пакулин В.Ю.);
- 5) «...совокупность целенаправленных или случайных, обуславливающих или опосредующих воздействий внешней среды, под действием которых происходит модификация устоявшейся мотивационной системы, усвоение социальных ценностей, норм и правил поведения» (Гунченко М.В.);
- 6) «...процесс комплексного материального, духовного и социального влияния на занятое в трудовом процессе населения региона с целью ориентирования его на повышение экономической активности, что способствует повышению производительности и качества труда, а также развития предпринимательства»;
- 7) «...динамические экономические и социальные отношения между администрацией и рабочими, действующими лицами предприятия предполагает единение процессов оптимизации затрат предприятия и повышение благосостояния и морального удовлетворения работников». (Егоркина Т.А.);

Основные требования к мотивационному механизму, сформированные на сегодняшний день с учетом трудовых ценностей, обусловленных рыночными условиями хозяйствования.<sup>68</sup>

- мотивационный механизм должен основываться на

<sup>68</sup> Шати́ро С.А. Мотивация. – М.: ГроссМедиа, 2008. — 224 с.

мотивационных факторах, присущих каждой категории персонала и обеспечивать максимальное совпадение основных доминант экономического поведения и предлагаемых организацией мотиваций;

- мотивационный механизм должен сочетать в себе материальную и нематериальную составляющие;
- должна прослеживаться четкая зависимость вознаграждения от результатов работы, а также справедливость и прозрачность системы оплаты труда работника (отражение в зарплате результатов труда работника в полной мере);
- заработная плата, которая формируется в рамках материальной составляющей, должна быть конкурентоспособной на рынке труда;
- мотивационный механизм как система должен быть направленным и стимулировать работника к развитию инновационной деятельности, непрерывности процесса получения знаний, повышению квалификации, карьерному росту;
- нематериальная составляющая мотивационного механизма должна включать социальную мотивацию.

**ММ основан на следующих принципах:**

- 1) стремление сочетать внутренние и внешние интересы (фирмы и общества), что предполагает построение «древа» ММ во взаимосвязи с «древом цели» общества;
- 2) оценка реальной возможности ресурсов для достижения целей;
- 3) рациональная ценность для общества и внутренней обособленности элементов ММ. Это предполагает микро- и макросочетание ММ. Например, существует взаимосвязь между оплатой труда, системой занятости населения и мерами социальной защиты населения;
- 4) ММ должна включать также временные факторы и ценности, например, длительность жизненного цикла его составляющих элементов: «вечные», традиционные, длительные, средне- и краткосрочные.

Мотивация не является единственным методом повышения эффективности на производстве, но она играет весьма важную роль материальные и моральные вознаграждения в основе всего комплекса мотивационного механизма. «Мотивационная техника как одна из



важнейших составляющих инвестиционных вложений в человеческий капитал – это сравнительно молодое направление в общих производственных процессах.<sup>69</sup> Но уже к настоящему времени

Если представить краткую характеристику мотивационных комплексов, составляющих мотивационный механизм управления на предприятии, то в нее можно включить:

- \* ММ высококачественного производительного труда;
- \* ММ развития производства;
- \* ММ предпринимательства;
- \* ММ хозяйствования.

1. **ММ высококачественного труда** предполагает целевую направленность на рациональное использование ресурсов и повышение конкурентоспособности. ММ высококачественного производительного труда относится к числу психологических механизмов. В его основе лежат внутренние мотивы, определяемые предрасположением личности к труду, внешние положительные мотивы, вызывающие у работников положительную реакцию и побуждающие к труду, и внешние отрицательные мотивы, вызывающие отрицательную реакцию и как бы принуждающие к труду.
2. **ММ развития производства** направлен, в первую очередь, на инвестиции инновационного развитие производства на основе новых достижений науки и техники. В основе этого механизма лежат мотивы нововведений в производстве, генерируемые внутренними элементами производственного процесса и внешней средой, мотивы восприятия нововведений производственной системой, мотивы инженерно-технического творчества, как непосредственных участников процесса технического развития, так и участников производственного процесса.
3. **ММ предпринимательства** основан на предпринимательском риске и постоянных поисках повышения конкурентоспособности, нововведениях в управлении командой и производством. ММ предпринимательства направлен на достижение успеха и выживание в конкуренции в ближайшей и отдаленной перспективе на основе гибких диверсифицированных реакций на изменения внешней среды и осуществления непрерывной цепи нововведений в продукцию и технологию. Действенность этого механизма обеспечивают мотивы конкуренции и кооперации при

---

<sup>69</sup> Трошина Е.П., Бугаев В.А. Формирование мотивационного механизма на предприятии.// Вестник Самарского государственного экономического университета. 2013. (6104). С. 129.

создании новой продукции и технологии, предпринимательские стратегии, мотивы предпринимательского риска, мотивы предпринимательских реакций на изменения внешней среды, мотивы внутрифирменного предпринимательства, обеспечивающего гибкость управления и восприятие нововведений.

4. **ММ хозяйствования** направлен на повышение прибыли, рентабельности, гибкости и оптимальности производственных процессов в расстановке и использовании персонала. В основу данного механизма ложатся мотивы высокой ответственности за результаты производственно-хозяйственной деятельности руководителей всех уровней и звеньев за инновационное развитие предприятия. Здесь сочетаются и мотивы активного участия в управлении производством и делами акционерного общества работников-держателей акций. Служащие и рабочие имеют мотивы профессионального роста, мотивы рационализации рабочего места, роста производственной и корпоративной культуры.

### *Практикум*

#### **Вопросы для самоконтроля и домашнее задание**

1. Что такое мотивация и как она соотносится с потребностями?
2. В чём разница между содержательными и процессуальными теориями мотивации?
3. В чём разница между внутренним и внешним вознаграждением?
4. Какую роль играет вознаграждение в мотивации, а какую сами потребности человека?
3. Какие модели мотивации известны в теории и напомним себе об их достоинствах и недостатках?
4. Какова роль мотивации в теории и практике управления?
5. Опишите и охарактеризуйте иерархическую теорию потребности по Маслоу?
6. Как осуществляется мотивационный процесс, и нарисуйте схему Вашего собственного представления об этом. Как можно связать в одну схему категории «нужда», «желание», «потребность», «действие», «ожидание», «восприятие своей роли», «способности», «достижение результата», «вознаграждение» и др.?
7. Каковы объективные отношения множеств целей фирмы и мотивов их достижения?
8. Какова модель мотивационного механизма?

9. Какие факторы генерируют мотивы производительного труда?  
10. Какие факторы генерируют мотивы научно-технического развития производства?

### **Задание к теме №7 – Теория и практика мотивации...**

#### **Задание 1**

1. Процессуальными теориями мотивации являются:
  - a) теория ожиданий
  - b) теория Маслоу
  - c) теория справедливости
  - d) теория Герцберга
  - e) теория Альдерфера
  - f) модель Портера – Лоулера
2. Представителями содержательной теории мотивации являются:
  - a) Маслоу
  - b) Врум
  - c) Герцберг
  - d) Портер - Лоулер
  - e) МакКлелланд
3. По Ф. Герцбергу к факторам мотивации относятся:
  - a) ощущение успеха
  - b) уважительное отношение начальника
  - c) признание со стороны окружающих
  - d) рост возможностей
  - e) нормальные отношения в коллективе
4. По Ф. Герцбергу к гигиеническим факторам мотивации относятся:
  - a) заработная плата
  - b) признание со стороны окружающих
  - c) рост возможностей
  - d) уважительное отношение начальника
  - e) нормальные отношения в коллективе
5. Первые попытки обоснования мотивов поведения людей к действиям было сделано:
  - a) Г. Эмирсона;
  - b) Томас Гоббс;
  - c) Генри Форд;
  - d) Иеремей Бентау.
6. Первым методом мотивации был
  - a) теория Врума

- b) «кнут и пряник»
- c) теория Маслоу
- d) теория справедливости Адамса

7. Мотивация – это...

- a) совокупность приемов и способов поведения
- b) совокупность элементов, связанных между собой
- c) побуждение человека или группы людей, у каждого из которых есть свои
- d) собственные потребности к работе по достижению целей

8. Осознание человеком побуждения к деятельности называется:

- a) мотивом
- b) потребностью
- c) мотивацией
- d) восприятием

9. Процесс побуждения себя и других к деятельности называется:

- a) мотивацией
- b) коммуникацией
- c) установкой
- d) управлением

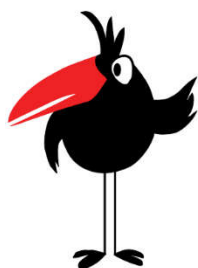
10. В соответствии с мотивационной теорией Портера-Лоулера:

- a) результативность труда не зависит от удовлетворённости работников;
- b) результативность труда повышается с увеличением денежного вознаграждения;
- c) результативность труда достигается улучшением его условий;
- d) удовлетворенность трудом повышает его результативность.

**Другие задания по теме в УМКД и на сайте <http://idrisovsa.ucoz.ru/>**

## Глава 8.

# Управленческие проблемы и методы их решения



*Вопросы, рассматриваемые в данной теме:*

1. Управленческие проблемы, их содержание и виды.
2. Анализ и приемы диагностирования проблем
3. Методы определения приоритетных проблем и их решение

### 1. Управленческие проблемы, их содержание и виды.

**Управленческие проблемы** – это следствие риска и неопределенности внешней среды.

Управленческая проблема является причиной изменений как внутри организации, так и во внешнем окружении, что не всегда есть негативное с риском. Управленческие проблемы возникают в ходе совершенствования организации, как трудности восхождения, развития и перехода из одного состояния в другое. В этих переходах (модернизация, качественный и количественный рост, диверсификация, реструктуризация в ходе укрупнения или дробления) надо принимать решение.

Поэтому управленческая деятельность тесно связана с выполнением основных функций руководителя: планирование, прогнозирование, организация, контроль, координация. Чем выше уровень управления, тем сложнее принимать управленческие решения, так как масштабы принимаемых решений имеют судьбоносное значение всего коллектива со значительными рисками и ответственностью лицом, принимающим решение (ЛПР).

Если решение, как понятие, это возможный выбор из альтернатив для определенной уже цели с волевым изъявлением лицом, принимающим решением, то управленческое решение всегда поиск,

анализ, нахождение наиболее оптимального и рационального пути в имеющихся альтернативах решения.

Когда мы говорим о проблеме, как о состоявшемся явлении, то мы задумываемся сразу об объекте, о причине, о виновнике, о времени и количестве потерь. С этой точки зрения можно говорить о содержательных признаках проблемы.

**Содержательные признаки проблемы** определяют характер ее проявления:

- определенность (что?);
- место проявления (где?);
- время возникновения, частоту повторяемости, срок разрешения (когда?);
- определенные количественные параметры (сколько?);
- участников субъектов, лиц, причастных к ней, так или иначе (кто?).

### ***Виды управленческих проблем***

Исходя из обозначенных признаков, можно разделить проблемы по видам.

**Первый вид проблем** классифицируется по степени важности. Важные проблемы оказывают решающее влияние на текущее положение и на перспективу (чем важнее проблема, тем более срочного решения она требует).

**Второй вид проблем** различают по масштабу или охвату тех или иных сторон деятельности организации, содержания (показатели, эффект, потери, текучесть и т.д.) И чем глобальнее проблема, тем большее количество организаций она охватывает, требует больше времени и средств на ее решение.

**Третий вид проблем** различают по степени риска и неопределенности, сопровождающих их существование. Эта степень измеряется вероятностью наступления нежелательных для организации последствий в виде появления цепочки новых проблем, порожденных прежними: возникновение крупного экономического или иного ущерба; прекращение ее существования вообще.

Степень риска определяет степень срочности и первоочередности в решении проблемы.

Проблемы классифицируются также по следующим критериям:

- 1) по длительности действия: долгосрочные, краткосрочные, разовые;
- 2) по степени обязательности: носят категориальный характер, характер рекомендаций;

- 3) по содержанию: экономические, организационные социальные, научные;
- 4) по степени структурированности: запрограммированные, незапрограммированные; и могут считаться формализованной, если ее возможно выразить количественно/ качественно и т.д.
- 5) в зависимости от лица, принимающего решение: внутри организации, за ее пределами;
- 6) по уровню принятия решения: организация в целом, структурные подразделения, функциональные службы, отдельные работники;
- 7) по глубине воздействия: одноуровневые, многоуровневые.

### ***Причины управленческих проблем***

Причины возникновения управленческих проблем:

- ошибочно поставленные цели организации на этапе планирования и прогнозирования;
- неправильно выбранные принципы и методы деятельности работников или ранее принятых решений из альтернатив;
- ошибочные способы и методы оценки результатов деятельности подразделений и организации в целом;
- преднамеренные действия, умышленные нарушения, вредительство, коррупция в ходе приобретения техники и/или комплектующего оборудования, технологий, нарушение финансовой дисциплины и т. д.;
- неожиданные изменения (объективный риск) во внешней (неконтролируемой) среде организации.

## **2. Анализ и приемы диагностирования проблем**

*Процесс анализа* управленческих проблем включает несколько этапов:

- анализ ситуации, в процессе или среде которой зарождается проблема или уже существует.
- анализ проблемы, ее структуры, элементов и определение ее степени охвата и/или возможность, квалифицируемого риска.
- анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на выработку рационального решения проблемы.
- определение альтернативных решений, их оценка и выбор наиболее подходящей альтернативы из имеющихся.

- согласование решения со всеми уровнями управления, исполнителями и заинтересованными сотрудниками.
- утверждение разработанного решения высшим руководством.

Далее начинается процесс непосредственно выполнения принятого решения

Проблемная диагностика – это идентификация проблем. Ей, как правило, предшествует выявление и анализ проблемной ситуации. Выявление и формулирование проблем – это ключевая задача менеджера. Чаще всего неверное формулирование проблем выступает как наиболее распространенная ошибка руководителей всех уровней. Ученые-аналитики и психологи утверждают, что весь комплекс проблем, возникающих перед человеком ежечасно и ежедневно в течение всей жизни, можно разделить на три группы:

- мнимые проблемы;
- неразрешимые;
- поставленные несвоевременно.

Прежде чем что-то улучшить в системе управления организацией, надо разобраться, что именно, а для этого следует поставить диагноз. В системе управления так же, как и в организме человека, все взаимосвязано. Хороший врач всегда применяет системный подход к больному по принципу: «лечу, не повреждая другие органы».

Для того чтобы получить правильный диагноз «болезни», надо исследовать предприятие системно. Иначе говоря, нужен комплекс взаимосвязанных вопросов, ответы на которые и покажут состояние системы управления и направления ее реорганизации.

Такой комплекс вопросов можно показать в следующих блоках диагностического обследования системы управления организацией.

- I. блок – накопление опыта.
- II. блок – выявление узких мест.
- III. блок – подготовка данных для анализа функциональных подсистем, являющихся узким местом.
- IV. блок – анализ функциональных подсистем, являющихся узким местом.
- V. блок – принятие решений.

Блоки диагностического обследования управления предприятием помогают установить определенную последовательность анализа различных аспектов, деятельности системы управления, постепенно углубляя понимание обследуемого объекта и подводя к ответам на главные вопросы.



В блоке принятия решений вся информация сопоставляется с данными блока накопленного опыта, касающегося возможности автоматизации или рационализации решения отобранных задач какими-либо методами предлагаемых решений: выявляется потребность в математическом, техническом и организационном обеспечении каждого варианта решения, реальная возможность получения необходимых технических средств, стоимость разработки. После этого стоимость разработки принятия решений и действий сопоставляется с величиной производственно-коммерческих потерь, и это делается в разрезе управления для определения экономической эффективности каждого варианта решений.

После нескольких циклов перебора вариантов по указанному алгоритму находится наиболее приемлемое решение.

Получение ответов на каждый из вопросов блока выявления узких мест и блока подготовки данных представляет собой самостоятельный раздел обследования системы управления предприятием и выявляется по специально разработанной методике.

### **3. Методы определения приоритетных проблем и их решение**

Способ реализации решения называется методом. Применяемые методы зависят, прежде всего, от содержания решения и объективных условий, при которых оно повторяется в жизни, но в то же время и от субъективных желаний и умений соответствующих руководителей и сотрудников.

Первым требованием к методам решения проблем является возможность их практического применения.

Итак, **решение** – это выбор между правильным и неправильным вариантами на основе опыта, интуиции или расчета. Наилучшее решение всегда рождается в результате столкновений конфликтующих точек зрения.

Известно, что «спор рождает истину». Опираясь на это утверждение, известный американский ученый **П. Друкер** определил первый закон принятия решений, гласящий, что невозможно принять решение, если нет возражений. Необходимо столкновение мнений, чтобы не дать людям попасть в западню, т.е. сначала нужно делать выводы, а потом искать факты, которые эти выводы поддерживают.

Другим требованием к принятию решения является экономичность, т.е. эффект от принятого решения должен быть

больше, чем затраты, связанные с его достижением. Причем этот эффект должен быть достаточно большим, чтобы из-за него имело смысл «ломать копья».

Следующие два важных момента – точность и надежность – являются обязательными при принятии решений. Точность применяемых методов делает их адресными, а надежность дает возможность правильно определить зоны рисков.

Успех в решении проблем обуславливается влиянием трех групп факторов: организационных, материальных и личных.

**Организационная группа факторов** включает весь спектр предварительных действий (реакцию) руководства на степень сложности самой проблемы как способность организации решить эти проблемы.

**Материальные факторы** – это те наличные необходимые ресурсы, которые необходимы для осуществления обозначенных действий по решению проблем. Это естественные, технические, информационные и иные ресурсы.

**Личными факторами** эффективного решения можно считать наличие необходимой квалификации, знаний, опыта у сотрудников, принятие этих проблем, как своих собственных, или, наоборот, их отторжение; ожидаемое вознаграждение в случае успеха, или наоборот, боязнь возможного наказания при неудаче, морально-психологический климат в целом.

## ***Практикум***

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Почему возникает управленческая проблема?
2. Что такое управленческое решение?
3. По каким критериям классифицируются проблемы?
4. Какова роль диагностирования в принятии управленческих решений?
5. Какова роль системного подхода в анализе проблемы?
6. Что показывает блок-схема диагностики?
7. Почему не бывает блок-схем «на все случаи жизни»?
8. Какие факторы влияют на принятие решений?
9. Что такое среда принятия решений?
10. В чем разница между принятием управленческих решений в повседневной жизни?
11. Как влияет фактор времени на среду принятия решений?

12. В чем разница между решениями, принимаемыми в условиях определенности, риска и неопределенности.
13. Какие модели принятия решений рассматриваются в управленческой науке?
14. Какие методы принятия решений рассматриваются в управленческой науке?
15. Каково значение личностного фактора в принятии управленческих решений?

**Задание 1 по теме принятия решения.**

Какое из указанных решений относится к категории управленческих решений?

1) глава семейства принимает решение о том, что отпуск семья должна провести на Кипре, в июле месяце;

2) президент России предлагает дополнить положения Конституции и ставит вопрос о конституционном решении распустить правительство во главе с председателем министров;

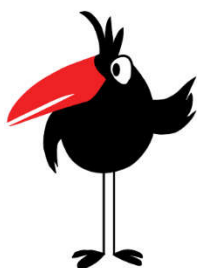
3) руководитель отдела маркетинговой логистики принимает решение о том, что ему пора на пенсию;

4) вице-президент по маркетингу и информационно-аналитическому центру принимает решение о том, что для увеличения объемов сбыта необходимо расширить региональные сети сбыта за счёт аренды торговых площадок и мотивации партнёров лучше, чем это делают конкуренты;

5) допустим, что: «МИД России приняло решение 19.12.2019 г. о выдворении китайского дипломата (второго секретаря посольства КНР), назвавшего 16 декабря 2019 года способы справиться с российской коррупцией за месяц».

**Задание 2 и 3 по теме принятия решения смотрите в УМКД**

# Контроль в системе управления



*Вопросы, рассматриваемые в данной теме:*

1. Сущность, цели и основные этапы контроля
2. Виды управленческого контроля
3. Характеристики эффективности контроля

### 1. Сущность, цели и основные этапы контроля

Понятие «контроль» в менеджменте изучается как одна из важнейших его функций, где контроль в трёх уровнях (предварительный, промежуточный, итоговый), как процесс соизмеряет и сравнивает планы, стандартов достижения организацией своих целей. Поэтому, процесс управленческого контроля предполагает поэтапные действия без назидательно-надоедливого внимания:

- 1) установление стандартов, которые принимаются один раз до начала самого контроля, что предполагает точное определение целей, которые должны быть достигнуты в определенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования;
- 2) промежуточной или окончательное измерение полученных и принятых стандартов, показателей за рассматриваемый период, и сравнение их с ожидаемыми результатами;
- 3) подготовка необходимых корректирующих действий;

Менеджер должен выбрать один из альтернатив принятия решения: ничего не предпринимать, устранить отклонение или пересмотреть стандарт. Однако, пересмотр стандартов редко проводится, но и это возможно современных и быстроменяющихся технико-технологических и конъюнктурных изменений на рынке.

Для уменьшения степени риска и расхождения от ориентировочных целевых показателей, стандартов и планов контроль

может применять тактику контроллинга, постоянно выявляя слабые места и ошибки в процессе производства и управления, поддерживая постоянные пропорции между факторами производства, соизмеримо соответствующие намеченным планам и проводимым мероприятиям. Поэтому, мы можем говорить об объектах, которые должны поддерживаться в необходимой пропорциональности. Таковыми объектами, как известно из экономической теории, являются средства и предметы труда, персонал, финансовые и информационные ресурсы.

Для осуществления контроля необходимо:

- 1) наличие планов, поскольку невозможно определить эффективность чьей-либо деятельности, если неизвестны ее цели;
- 2) наличие организационной структуры, поскольку для осуществления контроля необходимо знать, кто отвечает за данный участок работы.

Процесс контроля в общем случае должен пройти следующие стадии:

1. Определение концепции контроля, т.е. выбирается уровень и охват объекта контроля (всеобъемлющая система контроля «Controlling»<sup>70</sup> или частные проверки).

2. Определение цели контроля (решение о целесообразности, правильности, регулярности, эффективности процесса управления).

3. Планирование проверки:

- объекты контроля (потенциалы, методы, результаты, показатели и т.д.);
- проверяемые нормы (этические, правовые, производственные);
- субъекты контроля (внутренние или внешние органы контроля);
- методы контроля;
- объем и средства контроля (полный, сплошной, выборочный, ручные, автоматические, компьютеризированные);
- сроки и продолжительность проверок;
- последовательность, методики и допуски проверок.

---

<sup>70</sup> *Контроллинг* (от англ. control – руководство, регулирование, контроль). Эта новая концепция управления, порожденная практикой современного менеджмента. Контроллинг предполагает постоянное оперативное сравнение плановых показателей с фактическими. Это выявление отклонений, определение взаимосвязи этих отклонений и выработку на этой основе управленческих решений. Одной из основных причин возникновения и внедрения концепции контроллинга стала необходимость в системной интеграции различных аспектов управления бизнес-процессами в организационной системе (т. е. на предприятии, в торговой фирме, банке, органе государственного управления и др.). Контроллинг обеспечивает методическую и инструментальную базу для поддержки (в том числе компьютерной) основных функций менеджмента: планирования, контроля, учета и анализа, а также оценки ситуации для принятия управленческих решений.

4. Определение значений действительных и предписанных.
5. Установление идентичности расхождений (обнаружение, количественная оценка).
6. Выработка решения, определение его веса.
7. Документирование решения.
8. Метапроверка (проверка проверки).
9. Сообщение решения (устное, письменный отчет).
10. Оценка решения (анализ отклонений, локализация причин, установление ответственности, исследование возможностей исправления, меры по устранению недостатков).

Для принятия решения о контроле и организации процессов контроля могут иметь значение ряд критериев: его эффективность, эффект влияния на людей, задачи контроля и его границы.

В основе контроля лежат измерения. Они зависят от точной информации о достигнутом. Эта информация сравнивается с тем, что должно было быть достигнуто, и с тем, что было достигнуто фактически. Но это только отправная точка. Хорошо поставленный контроль включает также ответственность и указывает способ действия по преодолению недостатков.

Контроль должен осуществляться как непрерывный процесс.

**Контроль состоит из четырех основных этапов:**

- 1) установление стандартов деятельности организации, подлежащих впоследствии контролю;
- 2) регулярное измерение и анализ результатов деятельности организации;
- 3) сравнение реальных достижений с запланированными заданиями;
- 4) корректировка хозяйственных, технологических и иных процессов в соответствии с выводами и принятыми решениями.

Следует обратить внимание, что **контроль** – это не только средство обеспечения порядка деятельности. **Контроль** должен служить количественным и качественным параметром деятельности.

**Контроль** в системе управления решает несколько задач. Эти задачи следующие:

- а) заранее обнаружить внутренние недостатки в организации всех процессов и определить границы влияния внешней среды;
- б) избежать небольших отклонений и больших ошибок;
- в) вести сравнительный анализ эффективности деятельности организации с другими организациями.

Для того чтобы осуществлять эффективный контроль, необходимо предпринять пять шагов по разрешению проблемы:

- 1) решить, что именно необходимо контролировать;
- 2) решить, каким способом будут измеряться, и проверяться рабочие показатели;
- 3) использовать анализ соотношений, чтобы проводить сравнения и выявлять отклонения и возникшие проблемы;
- 4) установить систему контроля;
- 5) управлять по принципу исключения.

Система контроля должна быть всеохватывающей, иметь четкую стратегическую направленность, отражать общие приоритеты развития организации. Сбор всякой информации и мелочный второстепенный контроль не нужен, т. к. не предназначенная для корректировки деятельности фирмы информация бесполезна, и собирать ее нецелесообразно. Таким образом, контроль становится не только неотъемлемым элементом процесса планирования, но и эффективным элементом в системе управления.

**Эффективный контроль** требует соответствия его организации структуре и системе управления фирмой, ее планам, но без жесткой к ним привязки. Поскольку все вокруг стремительно меняется, система контроля должна к этим изменениям своевременно приспосабливаться, а поэтому отличаться гибкостью, иначе контроль будет вечно «опаздывать», что сделает невозможным использование его результатов на практике.

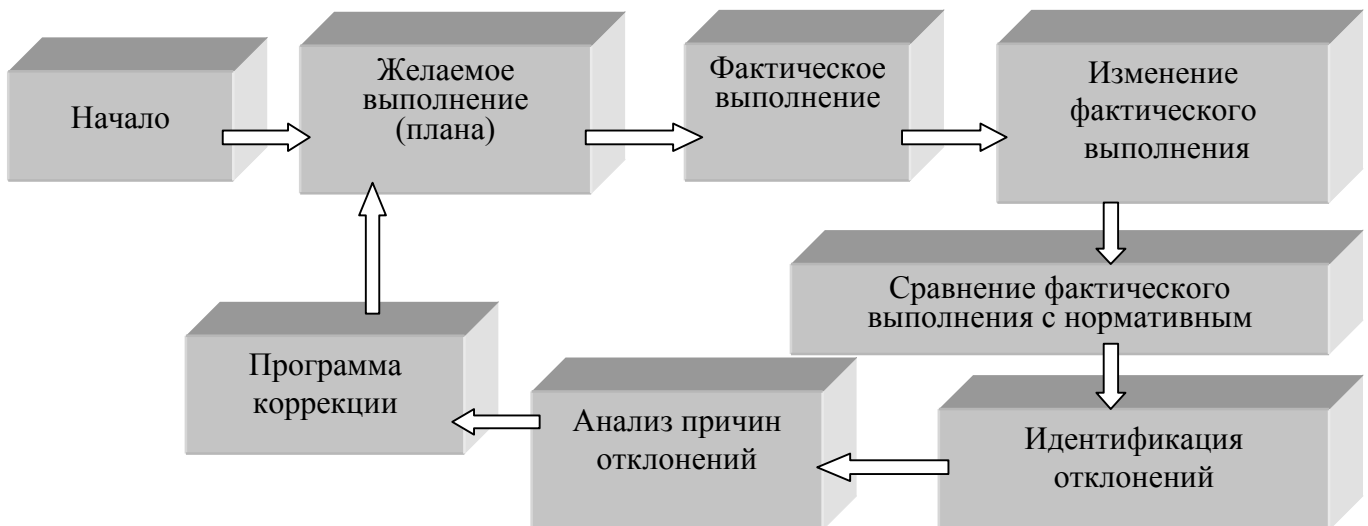


Рис. 9.1. – Функциональная схема контроля

Составные элементы любой системы управления включают:

- перечень параметров, подлежащих контролю, источники информации;

- механизм сбора информации и отслеживания;
- службу обработки, анализа и обобщения сведений;
- систему корректировки ранее принятых решений.

Эти элементы поочередно действуют на соответствующих этапах контроля (рис. 9.1.).

**На первом этапе** определяются параметры функционирования и развития организации, которые необходимо контролировать, например, нормативы расходования материальных ресурсов на единицу продукции или объем работ; нормы денежных затрат; показатели эффективности; различного рода финансовые нормативы; нормы информированности; программные нормативы — сроки выполнения или продолжительности тех или иных работ и т. д.

**На втором этапе** контроля создается модель организации, в которой отражаются потоки ресурсов и информация, места образования промежуточных и конечных результатов, а также наиболее подходящие места, где контроль осуществляется, так называемые «точки контроля».

**На третьем этапе** контроля осуществляется операция идентификации реально достигнутых результатов с существующими нормативами и стандартами.

Четвертый этап контроля есть целиком этап корректировки деятельности организации — пересмотр планов, перераспределение заданий, модификация целей, совершенствование технологии и процесса управления.

## 2. Виды управленческого контроля

Обычно на практике выделяют три основных вида контроля: предварительный, текущий и итоговый.

**Предварительный контроль** — это, по сути, организационный контроль, основная задача которого заключается в проверке готовности к началу работы производственного аппарата, управленческой системы персонала.

Предварительный контроль в целом определяет готовность со всех сторон к началу деятельности.

**Текущий контроль** обычно существует в двух формах: стратегического и оперативного контроля. Оперативный контроль направлен на текущую производственную и хозяйственную деятельность фирмы. К его разновидностям относится движение изделий в технологическом процессе (соблюдение последовательности операций и нормативов времени в них); загрузка оборудования; соблюдение графика работы; уровень себестоимости; степень организованности работы подразделений в целом; запасы сырья,



готовых изделий, незавершенного производства; текущее поступление и расходование финансовых средств.

Наиболее удачным сочетанием текущего постоянного контроля и стратегического контроля является японская система контроля корпорации «Тойота». Как известно, конкурентоспособность японских автомобилей определяется их низкой ценой и высоким качеством. **Ясухиро Монден** отмечает, что «...успехи японцев достигнуты путем постоянных усилий по оказанию “самопомощи”». <sup>71</sup>

Самопомощь по-японски исходит из двух начал, что означает слияние религиозной этической доктрины, следуя конфуцианской философии и слиянием просвещением новой морали и науки, способный улучшать человеческую природу. По утверждению Кайу Накамуру, «Они все равно, что два колеса у колесницы, два крыла у птицы. Взаимно помогая друг другу, они ведут жизнь человеческую к благу»<sup>72</sup> В основном это было этическое направление в просвещении. Оно исходило из доктрин конфуцианства, но было сильно разбавлено идеями английского философа Смайлса, работы которого «**Самопомощь**» и «**Характер**» были выпущены в 1876 году в японском переводе. Н. И. Конрад подметил у Фукудзавы и Накамуры два весьма существенных принципа. Это принцип «независимости и самоуважения» (докуруцу – дзисон), выдвинутый Фукудзавой, и принцип «**самопомощи и самосовершенствования**» (дзидзё-дзисю), сформулированный Накамурой [Конрад Н.И., с. 270]. Оба принципа также внесли определенный вклад и в концепцию «образования в течение всей жизни», и в «программу формирования человека». Ими же в свое время проверялись вторгавшиеся в Японию западные педагогические идеи, например, идеи И.Ф. Гербарта, Г. Песталоцци, Дж. Дьюи. [Из книги: В.А. Пронников, И.Д. Ладанов Японцы (этнопсихологические очерки). Издание 2-е, исправленное и дополненное. – М.: “Наука”, 1985. - 348 с.]

Достижение стратегических целей корпорации «Тойота» по снижению издержек и росту качества стало возможным в силу четкого осознания того, что они хотят и как они должны мобилизовать свои усилия на достижение подцелей и текущих задач.

Схематично данная система контроля предполагает:

во-первых, оперативное регулирование объема и номенклатуры деятельности;

во-вторых, постоянный процесс контроля качества на всех этапах производства;

в-третьих, особое внимание уделяется активизации персонала как главного фактора эффективного контроля.

**Итоговый** контроль имеет дело с конечными показателями, где

<sup>71</sup> Монден Я. «Тойота». Методы эффективного управления. – М.: Экономика, 1998. С. 26.

<sup>72</sup> Конрад Н.И. Избранные труды. Литература и театр. М., 1978. С. 270.

требуется всесторонний анализ не только результатов деятельности за истекший период, но и одновременно сильных и слабых сторон с тем, чтобы получить дополнительную информацию для составления новых планов. Иногда он может носить общий характер, т.е. просто признавать работу в истекшем периоде удовлетворительной или неудовлетворительной без какой бы то ни было детализации.

### **3. Характеристики эффективности контроля**

Эффективность в количественном аспекте означает соотношение затрат и результатов. А как выявить эффективность контроля? Очевидно это тоже результаты, но они служат для оценки действий контроля, которые способствуют достижению определенных положительных результатов организаций.

Признаками эффективного контроля можно считать:

- 1) поступательное движение к стратегическим целям (цели);
- 2) совпадение курса организации с плановыми показателями в рамках реализуемой миссии;
- 3) отсутствие отклонений от заданных стандартов качества;
- 4) сохранение общих параметров организационной культуры.

Какие имеются рекомендации науки о поведении по проведению эффективного контроля?

Существуют общеизвестные рекомендации по обеспечению эффективного контроля. К их числу следует отнести:

- 1) осмысленность стандартов, доступных для восприятия сотрудниками.
- 2) установление двухстороннего общения.
- 3) оптимизация степени контроля.
- 4) контролеры-руководители не должны проверять работу чаще и тщательнее, чем это необходимо.
- 5) ориентация системы стимулирования на достижение стандартов.
- 6) эффективность контроля должна отражать общие приоритеты организации и поддерживать их.
- 7) соответствие контроля основному виду деятельности организации.
- 8) своевременность контроля.
- 9) гибкость контроля.
- 10) простота контроля.
- 11) экономичность контроля.

## **Практикум**

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Что лежит в основе контроля?
2. Определите сущность понятия «контроль» в сравнительном аспекте с понятием «контроллинг».
3. Почему необходим контроль?
4. Что необходимо для осуществления контроля?
5. Как вы понимаете процесс контроля?
6. Почему разделяют контроль по уровням и стадиям, чем они отличаются?
7. Какие виды контроля вам известны?
8. Как устанавливается процесс контроля?
9. Почему необходимо избегать чрезмерного контроля?
10. По каким критериям оценивается эффективность контроля?
11. Что такое контроль с использованием обратной связи?
12. В чем состоит взаимосвязь между планированием и контролем?
13. Какова роль контроля в управлении?

### **Задание к теме № 9 – Контроль в системе управления**

#### **Задание 1.**

1. Установление стандартов, т.е. конкретных, поддающихся измерению целей, имеющих временные границы – это первый этап .....
2. До начала осуществления работы по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам применяется ..... вид контроля;
3. К внешним вознаграждениям относятся:
  - a) денежные выплаты
  - b) продвижение по службе
  - c) чувство успеха при достижении целей
  - d) самоуважение
  - e) похвала и признание
4. К внутренним вознаграждениям относятся:
  - a) денежные выплаты
  - b) продвижение по службе
  - c) чувство успеха при достижении целей
  - d) самоуважение

е) похвала и признание

5. .... контроль, осуществляемый в процессе работы и обычно, проводится в виде контроля работы подчиненного непосредственным начальником;

6. .... контроль, осуществляемый после того, как работа была закончена или истекло отведенное на неё время;

7. Текущий контроль основан на системе ..... связи;

8. Причинами вступления сотрудников в неформальные организации являются:

- а) потребность в принадлежности
- б) потребность в одиночестве
- с) потребность в общении
- д) потребность в отдыхе
- е) потребность во взаимопомощи
- ф) потребность в защите
- г) потребность в защите от вредных условий

9. Характерными чертами неформальных организаций являются:

- а) контроль со стороны неформальной организации за своими членами
- б) распространение слухов
- с) распространение официальной информации
- д) сопротивление переменам
- е) поддержка перемен

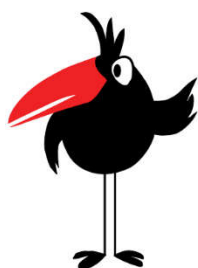
10. Для эффективного сотрудничества с неформальной группой руководство должно:

- а) признать неформальную организацию и осуществлять сотрудничество с ней
- б) не признавать неформальную организацию
- с) прислушиваться к мнению неформальных лидеров
- д) не слушать мнение неформальных лидеров
- е) принятие решений по возможности осуществлять с неформальной группой
- ф) не принимать совместных решений с неформальной группой

**Другие задания по теме в УМКД и на сайте <http://idrisovsa.ucoz.ru/>**

# Глава 10.

## Менеджмент качества продукции и проблемы управления запасами



*Вопросы, рассматриваемые в данной теме:*

- 1. Понятие качества продукции: сертификации и принципы управления качеством.**
- 2. Менеджмент всеобщего качества (TQM): оценка контроль качества продукции.**
- 3. Управление запасами: сущность, цели и задачи**
- 4. Система управления запасами и методы их расчёта**

*Вопросы, рассматриваемые в данной теме:*

- 1. Понятие качества продукции: сертификации и принципы управления качеством.**
- 2. Менеджмент всеобщего качества (TQM): оценка контроль качества продукции.**
- 3. Управление запасами: сущность, цели и задачи**
- 4. Система управления запасами и методы их расчёта**

### **1. Понятие качества продукции: сертификации и принципы управления качеством.**

**Качество** – это единство свойств и характеристик продукта или услуги, основанное на их способности удовлетворить заявленные или подразумеваемые потребности. Компонентами качества являются:

- 1) новизна продукции;
- 2) технический уровень;
- 3) отсутствие дефектов;
- 4) надёжность в эксплуатации;
- 5) ремонтпригодность;

- б) долговечность;
- 7) простота в эксплуатации и т. д.

Эти и другие элементы, составляющие заявленные критерии являются одним из важнейших средств конкурентной борьбы, завоевания и удержания позиций на рынке. Поэтому, в современных условиях организации уделяют особое внимание обеспечению высокого качества продукции, разработкам и осуществлению системы управления качеством продукции (quality control).

Наиболее известным в области управления качеством является Уильям Эдвард Деминг (William Edwards Deming). Он оказал величайшее влияние на возрождение послевоенной Японии и США в 80-х годах. Существует много причин, по которым доктор Деминг назван первым «наставником по качеству».

Деминг был первым из тех, кого следует называть «американским гуру качества», посетивших послевоенную Японию. Вскоре за ним последовали Дж. Джуран и А. Фейгенбаум. В 1951 г. была учреждена премия им. Деминга (Deming's Prize). Эта премия присуждалась за качество и надежность продукции для японских предприятий, которая выплачивалась из доходов от издания его книги, основанной на лекциях, прочитанных с 1950 г. Его методы статистического контроля качества были быстро и с энтузиазмом восприняты японскими инженерами, особенно на уровне производственных предприятий. Их применение, стимулируемое хорошо организованной информацией об успешных практических результатах, быстро распространилось<sup>73</sup>.

Качество включает совокупность таких понятий, как «обеспечение качества», «управление качеством», «спираль качества». Требования к качеству на международном уровне определены стандартами ИСО-9000.

Углубление мирохозяйственных связей дало толчок не только для приведения под единый знаменатель стандартов в производстве, в сфере управления, но и для установления четких требований в системе обеспечения качества. Все это привело к сертификации системы качества.

**Сертификация** – это документальное подтверждение соответствия продукции определенным потребительским (эксплуатационным) требованиям, конкретным требованиям установившихся стандартов или иным техническим параметрам, стандартам.

---

<sup>73</sup> *Концепции качества.* Э. Деминга, Дж. Джурана, Ф. Кросби, А. Фейгенбаума. Электронный источник открытого доступа. URL: <https://works.doklad.ru/view/cEnsynaOX7A/all.html> (Дата обращения - 30.01.2020)

Сертификация продукции российских компаний по мировым стандартам позволяет приобретать потенциальные преимущества и уверенность не только на внутреннем рынке, но и на внешнем. Это также обеспечивает стране в целом активный торговый баланс, уменьшает импорт недорогой, не соответствующей необходимому уровню качества продукции из зарубежья. Сертификация – это скорее необходимость, чем правило, которая позволяет защитить внутренний рынок от продукции, не пригодной к использованию.

Для ввода товарной продукции на рынок необходимо учесть в первую очередь установленные нормы требований безопасности людей и окружающей среды. Здесь рассматриваются соответствующие требования законов, защищающих права потребителей, их здоровье, законы, охраняющие все среды обитания животных и растительный мир. Необходимо доказать, что продукция соответствует всем предъявляемым законодательством требованиям. Одной из форм такого подтверждения является сертификация продукции, проводимая независимой третьей стороной (первая – изготовитель, вторая – потребитель).

«Международной организацией стандартизации определены восемь схем сертификации третьей стороны:

- 1) испытание образца продукции в независимой испытательной лаборатории или центре;
- 2) испытание образца продукции в процессе реализации из образцов закупки на открытом рынке;
- 3) испытание образца продукции закупки и сравнение их с заводскими образцами. Данная схема применима при наличии прямого маркетинга и сбыта без посреднических сбытовых фирм;
- 4) испытание образца продукции закупки и сравнение их с заводскими образцами, контроль на всех технологических этапах производства, начиная с проектирования и опытных образцов, а также и контроль за контролирующими, т.е. за самим менеджментом качества;
- 5) проверка выборочных партий продукции;
- 6) 100%-ный контроль.

Вся сертификационная деятельность осуществляется в соответствующей системе, обладающей собственными правилами и руководящими положениями в рамках систем сертификации: национальной, региональной, международной, обязательной, добровольной, самостоятельной и третьей стороной»<sup>74</sup>.

<sup>74</sup> *Управление качеством/ Под ред. С. Д. Ильенковой. М.: ЮНИТИ, 1998. С. 104.*

Система управления качеством продукции включает следующие функции:

- оперативного, тактического и стратегического управления;
- функции принятия решений, управленческих воздействий, анализа и учета, информационно-контрольные;
- функции специализированные и общие для всех стадий жизненного цикла продукции.

**Менеджмент качества** – это единый комплекс действий организационно-технического характера, которые способствуют поддержанию и/или постоянному совершенствованию качества продукции.

Для управления качеством используются следующие методы:

- 1) экономические методы создания условий, мотивирующих коллективы улучшать продукцию;
- 2) организационно-распорядительные методы, осуществляемые посредством обязательного исполнения директив, призывов, требований нормативных актов;
- 3) методы морального и материального стимулирования работников.

### ***Принципы управления качеством***

Управление качеством осуществляется на всех этапах жизненного цикла продукта или услуги. Наиболее полно эту мысль отразил Дж. Джуран в своей «петле качества». (Рисунок 10.1)



Рис. 10.1. – Петля качества Дж.Джуран

Петля качества – это концептуальная модель взаимозависимых видов деятельности, влияющих на качество на различных стадиях от



определения потребностей до оценки их удовлетворения<sup>75</sup>.

Управление качеством предполагает проведение оценки, систематизирования, управления, документального оформления, улучшения и надзора в отношении всех видов деятельности конкретно взятого предприятия и его работников, направленных на создание ценностей.

Управление качеством является частью стратегии организации. Качество выступает как основная стратегическая цель деятельности организации. Высшее руководство выделяет соответствующие средства для решения конкретных задач повышения качества. Поскольку требования к качеству определяет потребитель, то уровень качества не может быть постоянным. Отсюда следует, что улучшение качества должно идти по возрастающей, т. к. требования к нему постоянно повышаются.

Мероприятия по повышению качества должны затрагивать все подразделения. От 80 до 90 % мероприятий не подлежат контролю отделов качества, и за это отвечают те же подразделения или участки.

В научной и методической литературе активно используется понятие «менеджмент всеобщего качества» (Total Quality Management).

TQM – это системный способ осуществления всех видов деятельности внутри организации таким образом, чтобы они с максимальной полнотой отвечали определенным требованиям потребителей и клиентов; это общеорганизационный метод непрерывного повышения качества всех организационных процессов, продукции и сервиса.

## **2. Менеджмент всеобщего качества (TQM): оценка контроль качества продукции.**

*Основными положениями TQM являются:*

**Удовлетворение запросов потребителя** (ожидаемых и неожиданных потребностей помимо стандартных или объявленных).

Конечный результат может быть гарантирован, только если будет уделено внимание качеству всех аспектов взаимодействий и процессов внутри организации.

**Всеобщность качества.** Концепция абсолютного качества

---

<sup>75</sup> Кравец М. А. Управление качеством / Составитель: Кравец М. А. — Липецк, 2015. —125 с. (С.12.)

требует, чтобы все работники организации были вовлечены все время в удовлетворение всех требований потребителя.

Для поддержания качества следует постоянно придерживаться определенных стандартов. **Стандартизация** – это важнейший элемент в системе управления качеством, главная задача которого состоит в создании системы нормативно-технической документации, определяющей прогрессивные требования к продукции. Она также предполагает контроль над правильностью оформления этой документации.

Качество продукции имеет внутренние и внешние характеристики.

**Внутренние** – это характеристики, внутренне присущие выпускаемому изделию; срок службы, отсутствие дефектов, технические характеристики, уровень исполнения, дизайн.

**Внешние** компоненты качества – это соответствие изделия ожиданиям потребителей, конкурентоспособность.

Менеджмент качества в этой связи является важной управленческой функцией в условиях нарастающей конкуренции на рынке.

### ***Контроль по оценке качества продукции***

**Контроль качества в широком понимании** – это постоянный и/или периодический процесс поддержания уровня требуемых эксплуатационных, технических, социально и экологически безопасных производств продукции и самой системы менеджмента качества.

**Контроль качества в узком смысле** – это создание хороших изделий для производственного потребления и товаров без брака для личного потребления.

Контроль качества осуществляется в основном статистическими методами. По замечанию С.Д. Ильенковой, «целью статистического контроля является исключение случайных изменений качества продукции. Такие изменения вызываются конкретными причинами, которые нужно установить. Статистические методы контроля качества подразделяются на:

- статистический приемочный контроль по альтернативному признаку;
- выборочный приемочный контроль по варьирующимся характеристикам качества;

- стандарты статистического приемочного контроля;
- система экономических планов;
- планы непрерывного выборочного контроля;
- методы статистического регулирования технологических процессов».<sup>76</sup>

**Оценка и контроль** качества в ходе производственного процесса на передовых американских и японских предприятиях обычно осуществляются самими рабочими на рабочих местах через кружки качества.

В последние годы сформировалась новая стратегия в управлении качеством. Ее отличительные черты состоят в следующем:

- 1) обеспечение качества понимается не как техническая, реализуемая определенным подразделением процедура, а как систематический процесс, пронизывающий всю организационную структуру фирмы;
- 2) новому понятию качества должна отвечать соответствующая структура предприятия;
- 3) вопросы качества охватывают не только рамки производственного цикла, но и процесс разработок, конструирования, маркетинга, послепродажного обслуживания;
- 4) качество должно быть ориентировано на удовлетворение требований потребителя, а не изготовителя;
- 5) повышение качества продукции требует применения новой технологии производства, начиная с автоматизации проектирования и заканчивая автоматизированным измерением в процессе контроля качества;
- 6) всеобъемлющее повышение качества достигается только заинтересованным участием всех работников.

Кружки качества (quality circle) – группа работников производственного подразделения, которые на добровольных началах регулярно собираются для того, чтобы обсудить проблемы качества и выбрать предложения, направленные на его повышение.

Управление качеством в масштабах фирмы возлагается на центральные службы контроля качества. Они координируют свои действия на местах с кружками качества. В целом, в деле управления качеством придерживаются определенных, общих и устоявшихся принципов.

---

<sup>76</sup> Управление качеством. С. 58.

Оценка качества продукции основана на следующих позициях:

- качество продукции (quality of design) – отражает уровень качества самой конструкции;
- качество исполнения (quality of performance) – отражает ту степень, в которой товар фактически удовлетворяет нужды клиентов;
- качество соответствия (quality of conformance) отражает ту степень, в которой продукция или услуги, предоставляемые фирмой, соответствуют внутренним спецификациям.

Существуют параметры международных и национальных стандартов. Нарастающие мирохозяйственные связи, глобализация планетарной экономики и других сфер привели к тому, что вызывают насущную необходимость перехода к единым стандартам качества изделий.

В Российской Федерации существуют следующие нормативные документы стандартизации по категориям:

- государственные стандарты (ГОСТ РФ);
- отраслевые стандарты (ОСТ);
- технические условия (ТУ);
- стандарты предприятий и объединений предприятий (СТП);
- стандарты научно-технических и инженерных обществ (СТО).

Для того чтобы соответствовать определенным стандартам требуемого качества, необходимо пройти сертификацию

Сертификация – это обязательная или добровольная процедура получения документов, подтверждающих соответствие произведенных работ, услуг и изделий стандартам или другим нормативным документам.

Для проведения сертификации требуются не только лаборатории, но и целые испытательные полигоны. Сроки сертификации обычно зависят от сложности многих составляющих объекта испытания и назначения.

Сертифицированный продукт должен содержать специальный знак соответствия в каждой упакованной единице сопроводительный сертификационный лист, клеймо этикетку или иной сопроводительный документ.

### 3. Управление запасами: сущность, цели и задачи

Деятельность в области логистики многогранна<sup>77</sup>. Она включает управление транспортом, складским хозяйством, запасами, кадрами, организацию информационных систем, коммерческую деятельность и многое другое.

Новый для экономики, этот термин имеет многовековую историю.

Древние греки понимали под логистикой искусство выполнения расчетов. Специальных государственных контролеров называли логистами.

В Древнем Риме же несколько иначе понимали и принимали это понятие. Под логистикой здесь подразумевается распределение продуктов военного обихода («снабжение тыла войска»).

В 17-18 веке под логистикой начинают понимать математическую логику (Готфрид Вильгельм Лейбниц).

Лишь в 70-х годах XX века логистический подход начинают применять в экономической терминологии развитых стран.

По определению **А.Н. Родникова** в работе «Логистика: Терминолог», «Логистика - это наука о планировании, контроле и управлении транспортированием, складированием и другими материальными и нематериальными операциями, совершаемыми в процессе доведения сырья и материалов до производственного предприятия, внутривозводской переработке сырья, материалов и полуфабрикатов, доведения готовой продукции до потребителя в соответствии с интересами и требованиями последнего, а также передачи, хранения и обработки соответствующей информации».<sup>78</sup>

Деятельность в области логистики имеет конечную цель, которая получила название «шесть правил логистики»:

Груз – нужный товар.

Качество – необходимое качество.

Количество – в необходимом количестве.

Время – должен быть доставлен в нужное время.

Место – в нужное место.

Затраты – с минимальными затратами.

---

<sup>77</sup> *Идрисов Ш.А.* Маркетинговая логистика: Учебное пособие. – Махачкала: ФОРМАТ, 2017 г. – 286 с.

<sup>78</sup> *Родникова А.Н.* Логистика: Терминолог. – М.: Экономика, 1995, - С. 86.

### ***Задачи и цели промышленной логистики:***

- планирование, управление, реализация и контроль;
- снабжение, складирование сырья и основных материалов;
- транспортировка и складирование полуфабрикатов;
- складирование готовой продукции;
- транспортировка и распределение товаров клиентам.

В промышленной деятельности эти главные задачи логистики часто относятся к области производства, снабжения, распределения и/или складирования готовой продукции и её реализации.

Следует не путать логистику со снабжением.

#### **Задачи снабжения, это:**

- получение и оценка предложения;
- выбор поставщиков;
- согласование и заключение договора.

#### **Задачи размещения:**

- определение потребности, расчет количества заказываемых материалов;
- решение о заказе;
- установление и наблюдение за количеством и сроками поставок;
- входной контроль и размещение товаров на складе;
- управление запасами и контроль.

#### **Задачи внутрипроизводственной логистики:**

- организация внутрипроизводственного транспорта;
- промежуточное складирование материалов;
- оперативное планирование;
- управление производством;
- складирование готовой продукции на складе;
- отгрузка и сбыт;
- минимизация производственных затрат.

*В части оперативного планирования важны следующие параметры:*

- качество прогноза сбыта;
- согласование объектов заказов с покупателями;
- запасы готовой продукции на складе;
- эффективность методов планирования.

#### ***Логистика на складах включает:***

- входной контроль и размещение на складе;
- складирование;

- написания заявок для пополнения на складе;
- посредническую деятельность (комиссионирование товаров);
- упаковку и подготовку к отправке;
- планирование транспортных операций;
- подготовку документации к отправке.

***Логистика и сбыт (распределение)***  
***включает следующие задачи:***

- оформление трудового договора;
- планирование прогноза сбыта;
- получение информации о потребности в поставках для производства.

Готовность к поставке (ГП) обычно дается в процентах в двух вариантах:

$$\text{ГП} = \frac{\text{выполнение}}{\text{поступление}} \times 100\%. \text{ или } \text{ГП} = \frac{\text{поставленный объем}}{\text{запрашиваемый объем}} \times 100\%.$$

## 4. Система управления запасами и методы их расчёта

Различают следующие разновидности потребностей:

- брутто-потребность (возникает на плановом периоде независимо от наличия запасов на складе или производственных заделов);
- нетто-потребность (рассматривается как брутто-потребность минус наличие на складе и производстве);
- первичная потребность;
- вторичная потребность;
- третичная потребность.

В связи с нормированной потребностью следует прежде решить задачу нормирования запасов. Норма запасов складывается из текущего запаса, страхового запаса и подготовительного запаса.

**Текущий запас** создается для обеспечения производства материалами в перерывах между двумя очередными поставками. Она определяется величиной интервала, грузоподъемности транспорта, на основе статистических данных за прошлые периоды и других данных.

**Страховой запас** на складах создается на случай незапланированных отклонений. Как правило, составляет 50% от текущего запаса.

**Подготовительный запас** определяется нормами, количеством и

другими параметрами, как задел будущего производства. Обычно такой запас делается из расчета необходимых материалов через определенное время, например, высушенная доска, другие материалы строительства.

### Методы расчета потребности в материалах:

- расчет потребностей материалов при поступлении заказов потребителей;
- расчет на основе расхода используемых материалов.

Второй подход используется в тех случаях, когда требуемое клиентом время поставки меньше, чем цикл восстановления складских запасов.

Наряду с этими двумя подходами существуют три метода расчета материалов: детерминированный; стохастический; эвристический.

**Детерминированный** или метод прямого счета – это выполнение заказа в зависимости от потребности в материалах по количеству и срокам.

Потребность в материале определяется по следующей формуле:  $P = \sum N_{ij} N_j$ , где  $N_{ij}$  - норма  $i$ -того материала на производство  $j$ -того изделия в натуральных единицах измерения;  $N_j$  - программа производства  $j$ -того изделия в плановом периоде.

**Стохастический:** Основой для расчета являются математико-статистические методы, дающую ожидаемую среднюю потребность.

**Эвристический.** В этом случае потребность определяется на основе опыта работников.

При определении потребности материалов на основе его потребления преобладающими являются детерминированные методы, а при расчете на основе количества используемых материалов главным образом применяются стохастические методы.

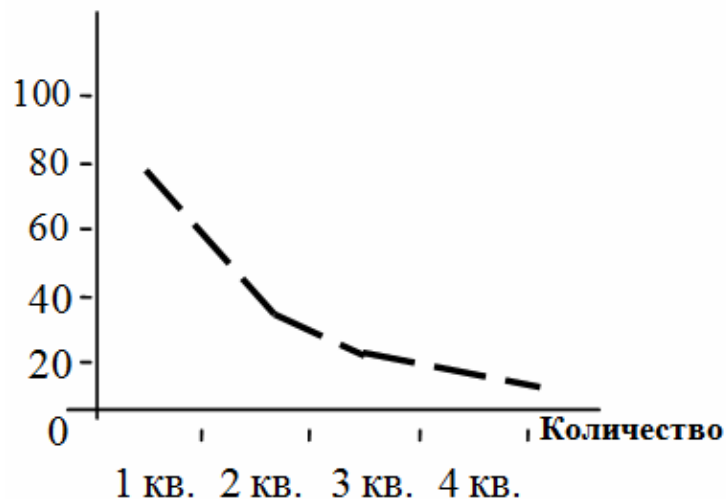


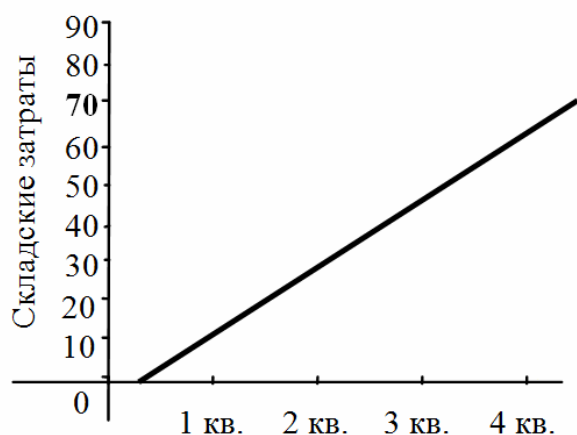
Рис. 9.1 - Затраты на получение заказа



Наиболее известным способом определения величины заказа является классический метод, разработанный Андлером. Существуют и другие методы.

Ограничения:

- цена за штуку зависит от объема заказа;
- потребность известна и постоянна;
- выдача со склада постоянна по периодам времени;
- затраты на складирование и заказ определяются достаточно точно.



**Рис. 9.2 - Затраты на складирование**

Оптимальный объем заказа выполняется в следующих условиях:

$$X_{opt} = \frac{2K \times K_{R,B} \times X_{ges}}{K_{H,F} \times I_L}, \text{ где } I_L - \text{ общие затраты на складирование;}$$

$X_{ges}$  - общая потребность на период при собственном изготовлении;

$K_R$  - затраты на сборку;

$K_H$  - затраты на изготовление на одну штуку;

$K_B$  - затраты на заказ;

$K_F$  - затраты на поставку (за штуку).

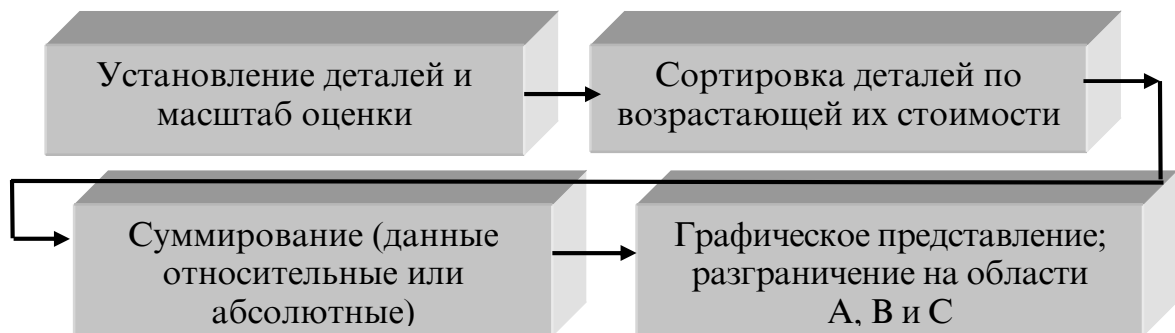
Выполнение заказа предполагает: учет потребности; сроки поставки; наличие запасов на складе.

**Анализ ABC** является вспомогательным средством для классификации хранимых изделий и основан на их стоимости, а также на других данных о них, например, на числе деталей, необходимых для сборки всего изделия. Этот метод классификации складировуемых деталей позволяет распределить их, например, на основе их объема или веса и выяснить размеры складского помещения и количества транспортных средств. Такой подход облегчает размещение в особенности тяжелых и объемных деталей при одновременном учете их стоимости и соблюдения удобства получения со склада.



## ABC и XYZ анализы и методы расчета потребности в материалах

В ходе следующего алгоритма исследования мы приходим к графическому представлению по **кривой Лоренца**:



При проведении **анализа ABC** его результатом является построение **кривой Лоренца**:

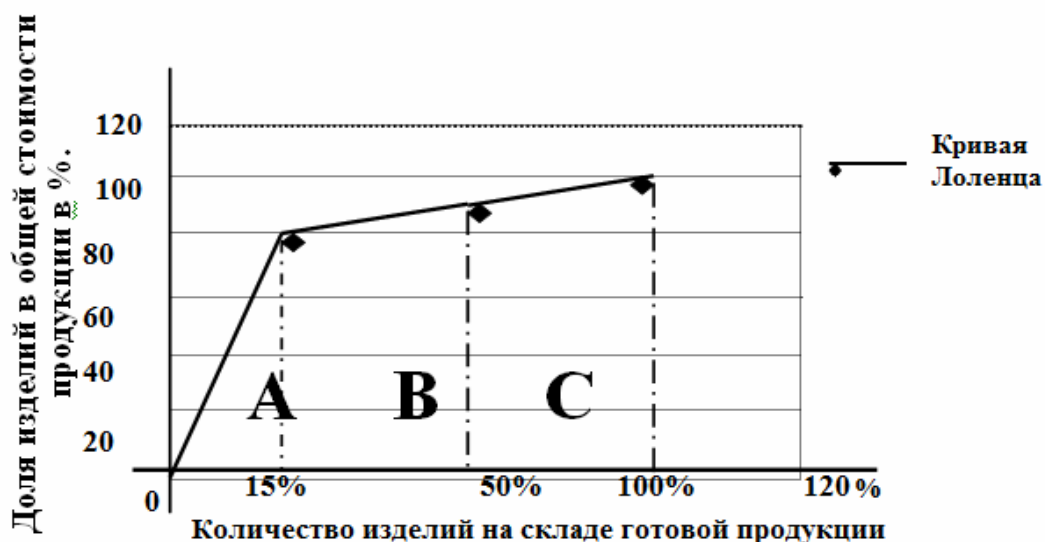


Рис. 9.4 - ABC – анализа

Результаты:

**15%** деталей составляют **80%** оборота (стоимости) (детали **A**).

**35%** деталей составляют **15%** стоимости (детали **B**).

**50%** деталей составляют **5%** стоимости (детали С).

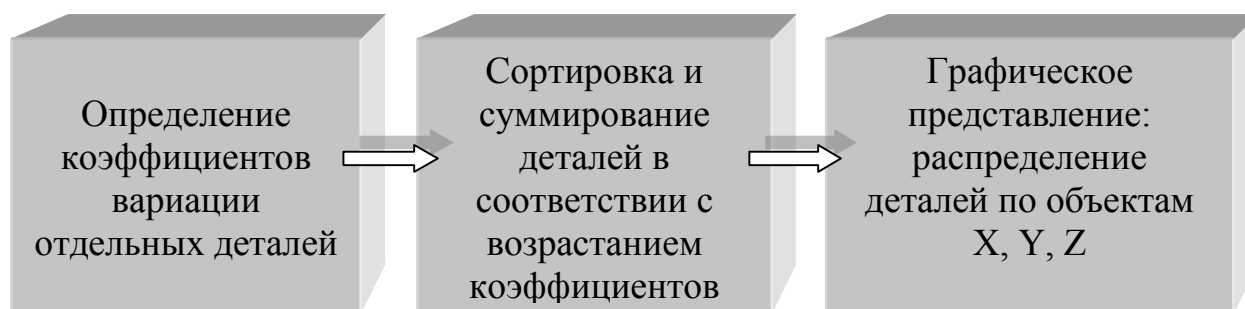
Обычно для исследуемых соотношений количества и стоимости этот анализ приводит к следующим результатам: наибольшее количество наименований деталей и материалов составляет большую часть стоимости, а для большого количества наименований эта доля стоимости весьма мала.

**Выводом для этого анализа для деталей А является:**

- 1) необходимость точного расчета оптимальной величины заказа;
  - 2) состояние запасов следует тщательно контролировать;
  - 3) роль информации об этих деталях для клиентов повышается.
- оценивается оптимальное количество запасов (для деталей С);
- 2) определяется величина потребности за длительный период (например, годовая потребность).

С помощью **анализа XYZ** ассортимент находящийся на складе изделий распределяется в зависимости от частоты их потребления, в частности:

- 1) детали X характеризуются постоянной величиной их потребности небольшими колебаниями в их расходе и высокой точностью предсказания;
- 2) детали Y характеризуются заранее известными тенденциями определения потребности в них, например, сезонными колебаниями и средними возможностями прогноза;
- 3) детали Z потребляются нерегулярно, какие-либо тенденции отсутствуют, прогнозирование их потребности неточно.



Ход расчета при XYZ анализе предполагает следующий алгоритм:

Коэффициент вариации (V) – это мера относительного разброса относительно среднего значения прогнозируемой величины распределения деталей.

$$V = \frac{\text{Стандартное отклонение}}{\text{Среднее отклонение}}$$

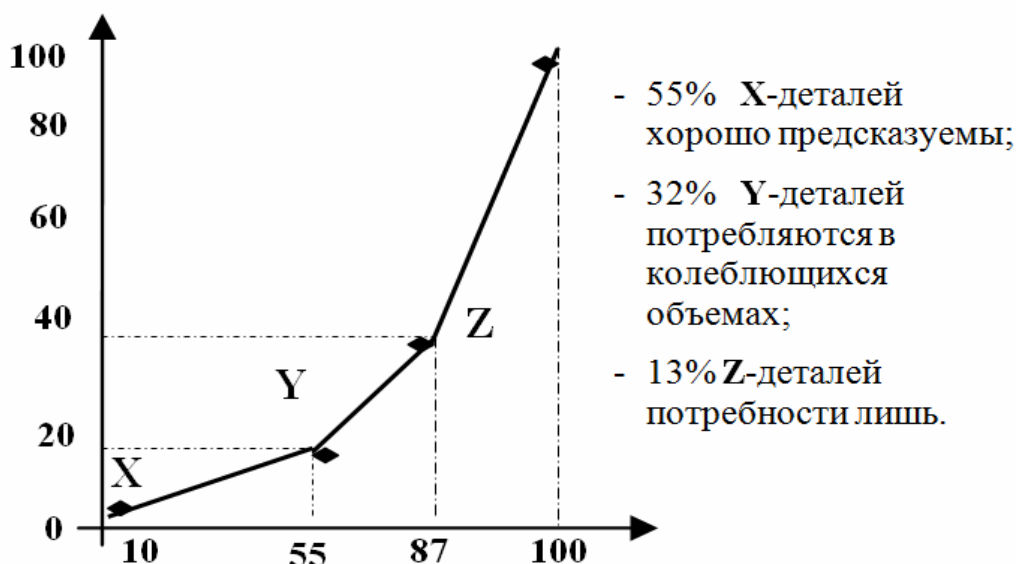


Рис. 9.5 - XYZ -анализа

XYZ анализ показывает следующее количество потребления деталей: **55%** деталей хорошо предсказуемы (**X** – детали); **32%** деталей потребляется в колеблющихся объемах (детали **Y**); **13%** деталей потребляется лишь эпизодически (детали **Z**).

### *Управление запасами*

Задачей управления запасами является анализ изменений их объема на складе, на основе которых может быть документально определен и зафиксирован складской запас. Анализ может проводиться либо перманентно, либо внезапной инвентаризацией и фактическим определением наличия. Более или менее точные знания колебаний наличия на складе являются основанием для расчета нетто-потребности и оформления заказа. В рамках управления запасами желательно дифференцировать различные виды наличия деталей (продукции, изделий) на складе. Исходя из объема заказа, объема поступления, резервирования заказов, запасов в производстве и запасов на складе может быть рассчитан имеющийся запас.

Рассчитывают также страховой запас и уровень сервиса (SG).

$$SG = \frac{ЧПУ_T}{ЧВЗ} \times 100\%,$$

где  $ЧПУ_T$  - число полностью удовлетворенных запросов в течение определенного времени;  $ЧВЗ$  - число всех запросов.

## *Практикум*

### **Вопросы для обсуждения и самоконтроля:**

1. Каковы основные принципы управления качеством?
2. Что такое управление тотальным качеством?
3. Какие аспекты включает цепочка качества?
4. Перечислите критерии качества продукции (товара).
5. Что показывает карта контроля технологического контроля?
6. Какие действия включает планирование качества?
7. Почему необходим контроль технологического процесса?
8. Каково значение социальных параметров в определении качества?
9. Какая подсистема менеджмента призвана выполнять функцию «сторожевой собаки» потребителя и постоянно поддерживать стандарт качества?
10. Назовите продукт или услугу с плохим, по вашему мнению, качеством. Проанализируйте ее недостатки.
11. Каковы основные принципы управления качеством?
12. Что такое управление тотальным качеством?
13. Каково назначение или цель создания запасов?
14. Какие виды производственных запасов бывают?
15. На какие виды издержек влияют решения, принимаемые при управлении запасами?
16. Охарактеризуйте японскую концепцию «КАН - БАН» (точно вовремя) и в связи, с чем он у них возник?
17. На чем основывается маркетинговая логистика?
18. Какие виды деятельности включает маркетинговая логистика?
19. Каковы цели маркетинговой логистики?
20. Какие решения принимаются маркетинговой логистикой?
21. На чем основаны принципы определения оптимальных объемов запаса?
22. Оптовые торговцы, как правило, не вкладывают значительные суммы денег в продвижение. Почему это можно считать их слабой стороной?
23. На что нацелена стратегия маркетинговой логистики

### **Задание к теме № 10 – Менеджмент качества продукции и проблемы управления запасами**

#### *Методические указания для самостоятельного изучения*

1. Ознакомьтесь с содержанием конспекта лекций по теме, а так же прочитайте основную и/или дополнительную литературу из

списка литературы.

2. Ознакомьтесь со значением встретившихся вам терминов в «Глоссарии».
3. Ответьте на вопросы для самопроверки по теме.
4. Пройдите контрольный тест. Если результат теста неудовлетворительный, повторно ознакомьтесь с содержанием конспекта лекций и литературы по теме и пройдите тест еще раз.

### **Задание 1.**

1. Физическими качествами необходимыми современному менеджеру являются

Обоснуйте, почему управление качеством является фактором повышения конкурентоспособности, уровня жизни, экономической, социальной и экологической безопасности.

### **Задание 2.**

1. В качестве ресурсов организации выступают

- a) капитал
- b) основные средства
- c) трудовые ресурсы
- d) розничные цены
- e) сырье и материалы

1. Управление качеством продукции – это:

- a) совокупность операций, включающая выбор номенклатуры показателей качества оцениваемой продукции, определение значений этих показателей и сопоставление их с базовыми.
- b) деятельность, осуществляемая под воздействием санитарных норм.
- c) деятельность, заключающаяся в нахождении решений для повторяющихся задач в сфере науки, техники и экономики, направленная на достижение оптимальной степени упорядочения в определенной области.
- d) действия, осуществляемые при создании и эксплуатации или потреблении продукции, для установления, обеспечения и поддержания необходимого уровня ее качества.

2. К показателям качества продукции по характеризующим свойствам относятся показатели:

- a) единичные, комплексные, интегральные.

- b) надежности, назначения, эргономичности, экологические, транспортабельности.
  - c) в стоимостном выражении.
  - d) прогнозные, проектные, производственные, эксплуатационные.
  - e) натуральном выражении.
3. Показатели надежности характеризуют:
- a) свойства безотказности, ремонтпригодности, сохраняемости, восстанавливаемость и долговечности изделия.
  - b) уровень вредных воздействий на окружающую среду в процессе эксплуатации или потребления изделия.
  - c) основные функции продукции, для выполнения которых она предназначена.
  - d) систему «человек – изделие – среда использования».
  - e) совершенство изделия по уровню затрат на его производство и эксплуатацию.
4. Система качества – это:
- a) совокупность качественных и стоимостных характеристик продукции.
  - b) совокупность организационной структуры, методик и процессов, необходимых для всеобщего руководства качеством.
  - c) цели и направления предприятия в области качества, официально сформулированные высшим руководством.
  - d) мероприятия с целью повышения эффективности и результативности деятельности и процессов для получения выгоды, как для организации, так и для ее потребителей.
  - e) качественная или количественная характеристика любых свойств или состояний продукции.
5. Дайте определение политики в области качества.
- a) объективная особенность, которая проявляется при создании, эксплуатации или потреблении изделия.
  - b) планируемые и осуществляемые виды деятельности в рамках системы качества.
  - c) основные направления и цели организации в области качества, официально сформулированные высшим руководством.
  - d) мероприятия с целью повышения эффективности и результативности деятельности.
  - e) документ, устанавливающий характеристики продукции или связанные с ней процессы и методы производства.

**Другие задания указаны в УМКД**

## **РАЗДЕЛ III.**

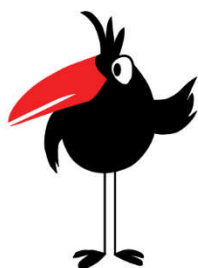
# **КОЛЛЕКТИВНАЯ ДИНАМИКА: ВЛАСТЬ, ВЛИЯНИЕ, ЛИЧНОСТИ, ЛИДЕР**





# Глава 11.

## Личность, лидерство и формальное руководство



*Вопросы, рассматриваемые в данной теме:*

- 1. Психологическая, функциональная и социальная характеристика личности**
- 2. Лидер и руководитель в организации. Типы руководителей**
- 3. Методы управления**

### **1. Психологическая, функциональная и социальная характеристика личности**

Понятия «личность», «лидерство», «руководство» стали объектом исследования в начале XX столетия, но более систематизирование данной проблемой стали заниматься в 30— 50-х годах. Эти ранние теории ставили своей целью выявить свойства или личностные характеристики эффективных руководителей. Согласно личностной теории лидерства, также известной под названием «теория великих людей», лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств. Это такие качества, как высокий интеллект, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, социальное или экономическое образование и высокая степень уверенности в себе.

В 1948 г. Р. Стогдилл сделал комплексный обзор исследований в области лидерства, где отмечал, что изучение личных качеств продолжает давать противоречивые результаты. Он обнаружил, что лидеры, как правило, отличались высоким интеллектом, стремлением к знаниям, надежностью, ответственностью, активностью, и высоким социально-экономическим статусом. Однако Стогдилл также отметил, что в разных ситуациях эффективные руководители обнаруживали разные личные качества. Затем он сделал вывод, с которым согласились бы ученые-бихевиористы: «Человек не становится

руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств»<sup>79</sup>.

Личность формируется под воздействием двух групп факторов:

- 1) природных;
- 2) социальных.

**Личность формируется под воздействием двух групп факторов:**

<b>1) под воздействием природных свойств, с одной стороны:</b> - психологических процессов; - специфики памяти; - эмоций; - чувств; - особенности восприятия	<b>2) социальных моментов, с другой стороны:</b> ✓ опыта; ✓ знаний; ✓ привычек; ✓ идеалов; ✓ интересов.
---	--

Необходимо отметить, что проявление личности более заметно в её творческом или инициативном «полете». Однако люди в большинстве своем с годами начинают больше сомневаться, в себе. Поэтому мир переполнен пессимистами, все меньше людей, верящих в возможность познания и преобразования окружающего мира. Только примерно, пятая часть людей склонна считать, что мир можно изменить к лучшему. Однако способных, уверенных в преобразованиях к лучшему ещё меньше.

Основными составляющими понятия «личность» являются: направленность, способности и характер.

**Направленность.** Можно выделить следующие направленности: на взаимодействие, на задачу и на себя.

**Способности** — это врожденные и развитые склонности к определенному роду деятельности. Выделяют общие и специальные способности.

Общие способности связаны с типом мышления человека, который может быть художественным, логическим и смешанным<sup>80</sup>.

**Художественному** мышлению свойственны образность, яркость, богатая фантазия, но одновременно непоследовательность, неровность, импульсивность.

**Логическое** мышление, наоборот, характеризуется такими чертами, как последовательность, критичность, ясность, глубина, склонность к абстракциям и теоретизированию.

**Смешанный** тип обладает чертами двух предыдущих, хотя и не

<sup>79</sup> Мескон М. Х. и др. Основы менеджмента. С. 489.

<sup>80</sup> См.: Веснин В. Р. Основы менеджмента. С. 250.

столь ярко выраженными. У его владельцев присутствует необходимая самостоятельность, широта и быстрота мышления, позволяющие им успешно справляться с поставленными задачами.

К **специальным** относятся способности к определенной сфере или виду деятельности, выполнению той или иной конкретной работы. По своему характеру они могут быть **интерсоциальными**, то есть ориентированными на управление людьми, организацию их взаимодействия и **конструктивными**, связанными с созданием новых объектов в различных сферах человеческих деятельности. Также, помимо человеческих отношений, специалисты выделяют такие сферы, как естественную, техническую, знаковую и художественную.

Наиболее последовательной является концепция **К.К. Платонова**, который исходным или отправным в своем исследовании видит биологическую обусловленность личности. Его схема изучения личности учитывает: пол, возраст, свойства нервной системы и т.п. В эту схему входят индивидуальные формы отражения объективной реальности, включающие психологические процессы (память, умения, навыки и т.д.), подсистему опыта (направленность, отношения и т.п.).<sup>81</sup>

Степень реализации **способностей** в сфере человеческих отношений зависит в основном от двух обстоятельств: уровня мышления и образования. Единство природного уровня развитости мышления и образования позволяет выделить пять уровней мышления, которым соответствуют определенные должности в управленческой иерархии. Это следующие уровни:

- 1) конкретно-чувственное мышление;
- 2) конкретно-образное мышление;
- 3) конкретно-умозрительное мышление;
- 4) абстрактное мышление;
- 5) предвидящее мышление.

Следующим элементом личности является характер. **Характер** (от греч. *charakter* – отличительная черта, признак) – особенности поведения человека, проявляющиеся в его манерах, поступках и складе ума. Характер определяет все происходящие в человеке изменения, а также силу сопротивления по отношению к внешним влияниям, представляя собой основу личности и ее нравственных устоев. “В ценности человека состоит совершенство человека”. (И. Кант)<sup>82</sup>

В современной психологии выделяют три основных элемента, составляющих характер: эмоциональность, активность, особенности

<sup>81</sup> Молл Е.Г. Менеджмент: организационное поведение. – М.: Финансы и стат., 1998. – С. 19.

<sup>82</sup> Краткая философская энциклопедия. – М.: Прогресс, 1994. – С. 501.

нервной деятельности.

**Эмоциональность** (от франц. emotion – волнение, или от лат. emotio — потрясаю, волну) — субъективная чувствительность или реакция на различные внешние и внутренние раздражители. В зависимости от устойчивости эмоций определяют степень чувствительности человека.

**Активность** (от лат. aktivus — деятельный) — действенность, деятельное поведение; потребность к деятельности, которая бывает высокой или низкой и характеризуется динамикой поведения людей.

Перечисленные и многие другие свойства, характерные для того или иного индивида, формируют два разных типа поведения человека — стабильный или нестабильный. Взаимосвязь этих типов поведения человека образует два направления, которые определяются как интровертивное и экстравертивное.

Интроверты — это, как правило, педантичные, осторожные и аккуратные люди. Обычно такие люди идеально подходят для высших руководящих должностей в бюрократических организациях, они мыслят стратегически, хорошие аналитики.

Экстраверты наоборот очень коммуникабельны, общительны. Как правило, они хорошие организаторы, активны сами и заставляют двигаться других, способны к риску. Как правило, они хорошие руководители среднего и низшего звена.

В зависимости от типа нервной системы люди делятся на холериков, сангвиников, флегматиков и меланхоликов.

**Холерик** — человек, отличающийся порывистостью и быстротой действий, резкой сменой настроения.

**Сангвиник** — человек, отличающийся живостью, ярким внешним проявлением чувств. Они активные экстраверты.

**Флегматики** отличаются уравновешенностью, спокойствием движений, слабым внешним проявлением чувств.

**Меланхолики** отличаются душевной угнетенностью, подавленностью; незначительным внешним выражением чувств, склонностью к грустным переживаниям, к мрачному настроению.

Выделенные типы людей в менеджменте рассматриваются с точки зрения их способностей и соответствия тем или иным должностям. Детализация свойств темпераментов рассматривается в следующем разрезе: уравновешенность поведения, настроения, эмоций, речи, адаптивность, общительность, поведение, отношение к критике, отношение к новому, поведение в условиях опасности, отношение к себе, внушаемость. Исходя из этого строят типологию характеров

работников, выявляют их соответствие виду труда и профессиональные наклонности.

**Социальная характеристика личности.** Она включает такие основные элементы, как круг общения, статус, ролевое положение в коллективе, авторитет, уровень притязаний, совокупность интересов, хобби, вероисповедание.

Бурные имитаторы или действенные активисты, желающие показать себя во всем; любой ценой стремятся достичь успеха, которые желают быть всегда на виду и в центре событий, часто авантюристы, – это **демонстраторы**.

Эгоистические, нервные и болезненно воспринимающие критику люди обладают так называемым **”застревающим характером”**. Они властолюбивы и проявляют открытый деспотизм, долго помнят обиды, упрямы. Оригинально шутя или в прямом смысле грубя, могут дать понять, что они самые умные, при этом ограждая путь другим в карьерном росте. На стадии “головокружения от успеха” начинают лезть в большую политику или **”хватать кусок”** в большом бизнесе. Считается, что к таким людям необходимо проявлять терпимость, потому что, в отличие от демонстративного типа, они не имеют **“двойного дна”**. Можно в полной мере использовать их аккуратность, но при этом ограждать от власти.

**Психастический** характер проявляется у добросовестных, пунктуальных, информированных работников. Их поступки рациональны, основаны на глубоком осмыслении фактов и событий. Их главные недостатки – неуверенность в себе и неумение отстаивать свои позиции.

Люди с **конформным** складом в большинстве своем соглашатели, уступчивые и легко поддающиеся внешнему влиянию. Как правило, они хорошие заместители на всех уровнях.

Люди с **неустойчивым** типом характера часто нарушают трудовую дисциплину, график работы. Они беспринципны, чувство долга у них не развито. Однако их общительность и умение красиво представляться делает их подходящими для должности пресс-секретарей, для работы рекламных, презентационных службах, в подразделениях **“паблик рилейшнз”** в системе маркетинга, тур операторами и агентами в туристических фирмах.

Очень важным направлением для менеджмента остается **социальная характеристика личности**. Такая характеристика личности включает такие элементы, как круг общения, статус, ролевое положение по должности в коллективе, авторитет, уровень притязаний,

совокупность интересов, хобби, вероисповедание и другие социальные ценности.

**Круг общения** — это комплекс сферы взаимодействия и взаимовлияния между людьми. Общение может быть близким — родственным или дружеским, а также деловым — официальным (формальным) или неофициальным (неформальным). В зависимости от степени важности, серьезности, степени причастности меняется и отношение человека к общению.

**Статус** — это позиция или место личности в обществе, связанные с определенными правами и обязанностями. Различают формальный и неформальный статус, социальный и личностный.

**Социальный статус** — это должностная, профессиональная и имущественная ценность личности по оценкам общества. Например, в Великобритании статус и социальное положение определяется, как ни странно для российского читателя, по тому, какой налог платит гражданин. Дело в том, что британцы до сих пор пользуются старой, так называемой “шедульной системой”, которая состоит из уровней налогообложения от А до F. Например, шедула А — облагаемый уровень дохода по статье “собственность на землю”, что говорит о высоком статусе и социальном положении человека, владеющего крупной недвижимостью.<sup>83</sup> Естественно не исключаются и последующие группы налогов (В, С, D и т.д.).

**Личный статус** — это ценность человека в рамках одной группы, который может быть обусловлен внешней привлекательностью, компетентностью, имущественными характеристиками и т.д.

Статус личный включает следующие составляющие элементы: образование, мировоззрение и ценностную оценку, происхождение, собственность, индивидуальные ситуативные характеристики, физиологическую наружность, одежду, пол и возраст.

Статус также бывает формальный и неформальный. В.Р. Веснин отмечает, что «**неформальный статус** — это **авторитет**. Он формируется и поддерживается не только стихийно, но и целенаправленно с помощью различных мероприятий, ритуалов, распространения специальной информации. Сознательная фальсификация последней, неискреннее поведение людей и особенности восприятия действительности приводят к формированию ложного авторитета, существующего как в сознании окружающих, так

---

<sup>83</sup> См.: Идрисов Ш.А. Налоги как инструмент макроэкономического регулирования в рыночной экономике: Учебное пособие – Махачкала: ИПЦ ДГУ, 2000. – С. 44-45.

и в представлении субъекта о самом себе»<sup>84</sup>.

Повысить или изменить статус можно путем наследования, восхождения, (например, образования), прохождения через определенные процедуры (например, выборы).

**Уровень притязаний** – это степень желаяния достичь определенных результатов (уровня состояния).

Человек, не обладающий чувством своей значимости, не может быть лидером, руководителем. Руководителю нужно обязательно иметь определенную степень притязаний, и она должна быть адекватна уровню образования и профессионализма.

## **2. Лидер и руководитель в организации.**

### **Типы руководителей**

Лидеры играют ключевую роль в развитии эффективной организации. Они направляют людей в нужное русло, создают коллектив для выполнения миссии организации и побуждают людей к ее достижению. Лидерство является искусством организовывать и оказывать влияние на членов организации для достижения целей.

Проблемой лидерства более 40 лет активно занимаются в различных странах. Определений понятия «лидер» примерно столько же, сколько людей занимаются этой научной проблемой.

В науке существует несколько концепций лидерства. Это: теория лидерских качеств, теория лидерского поведения, теория ситуационного поведения, теория атрибутивного лидерства, теория харизматического лидерства и теория преобразующего или реформаторского лидерства.

Лидерство рассматривается и как процесс, и как свойство, и как ролевое отношение, и как функция, влияющая на постановку целей и т. п. Во многих определениях лидерства как процесса предполагается наличие влияния.

Лидерство всегда предполагает влияние личности на окружающих. «Это неформальное влияние на членов группы с целью управления и координации ее действий для достижения целей. Следовательно, в широком понимании лидерство включает:

- влияние на постановку целей и определение стратегии развития;
- влияние на согласование поведения для достижения целей;
- умение организовать групповую поддержку;

<sup>84</sup> Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала. С. 26.

<sup>84</sup> Молл Е. Г. Менеджмент: организационное поведение. С. 95.

- влияние на организационную культуру.

Лидерство не связано с возможностью применения силы, принуждения, давления, обусловленной положением в организации (должность, позиция) или официальными полномочиями. Оно предполагает взаимодействие людей и поддержку лидера членами группы, в которую он включен. Все перечисленное относится к неформальному лидеру. Руководители рассматриваются, как формальные лидеры, которые могут одновременно быть неформальными лидерами или быть не могут таковыми»<sup>51</sup>.

**Лидерство** – чаще всего врожденное качество. Прежде всего, лидер должен обладать высоким интеллектом и оригинальным мышлением. В нем должны сочетаться смелость, умение просчитывать психологию поведения людей, их реакцию на быстро меняющиеся обстоятельства. Он должен быть убедительным оратором, быть расчетливым и уметь рисковать, быть независимыми, уметь разрешать конфликтные ситуации.

Зарубежные исследователи выделяют следующие типы лидеров<sup>85</sup>:

- 1) харизматический/нехаризматический;
- 2) автократический/демократический;
- 3) дальновидный;
- 4) контролер;
- 5) предприниматель.

**Харизматические** лидеры полагаются на свои личные силы, возможности влиять на людей и вдохновлять их.

**Нехаризматические** лидеры в основном полагаются на свои особые умения, которыми не обладают другие, способность производить впечатление своей мягкой доверительностью, своим спокойствием и аналитическим подходом к решению проблем.

**Автократические** лидеры давят на окружающих, навязывая свои решения. Эти лидеры пользуются своим положением, дабы заставить подчиненных выполнять их распоряжения, оказывать давление на людей.

**Демократы** как лидеры полагаются на сознательное отношение людей, они уговаривают их, доказывают преимущества своей идеи. Они изо всех сил стараются использовать свой авторитет для достижения результатов, однако больше полагаются на ноу-хау и способность убеждать, чем на власть, даваемую положением.

**Дальновидные** лидеры вдохновляют людей умением видеть

---

<sup>85</sup> См.: Армстронг М. Основы менеджмента.



перспективы.

**Лидеры-контролеры** – это высокие профессионалы и мастера своего дела, их основное внимание направлено на развитие системы изнутри.

**Предприниматели** – это лидеры, склонные к нестандартному решению стандартных задач.

Эффективный лидер должен обладать способностями к всестороннему самоанализу и стремиться к развитию своих способностей, а также приобретению новых умений.

Общими качественными характеристиками лидера являются интеллектуальные способности, приобретенные навыки и умения, а также сформировавшиеся черты характера.

**Интеллектуальные способности** включают: умственные аналитико-логические способности, рассудительность, проницательность, речевую развитость, любопытство и познавательность, интуитивность.

**Приобретенные навыки и умения** включают: умение завоевывать доверие и заручаться поддержкой, умение завоевывать популярность и престиж, умение брать на себя риск и ответственность, умение убеждать и организовывать, умение меняться, развиваясь к лучшему, умение разбираться в людях.

**Черты характера** включают: честность, независимость, смелость, самостоятельность, энергичность, обязательность, притязательность, инициативность, властность и потребность в достижениях, настойчивость и упорство, уравновешенность и самоуверенность, бдительность, гибкость, работоспособность и стремление к превосходству.

Существуют различные концепции лидерства, и они представлены разным авторами, как традиционные концепции лидерства, так и современные концепции лидерства.<sup>86</sup>

Современные концепции представлены теорией “атрибутивного

---

<sup>86</sup> Концепция лидерского поведения представлена такими направлениями, как “теорией трёх стилей руководства” Курта Левина из Германии, “теорией четырёх стилей руководства” Е.А. Флишмана, Е.Ф. Харриса и Х.Е. Бьюрффа из университета штата Огайо (1955 г.), “теорией систем определения эффективного лидера” Ренсиса Ликерта из Мичиганского университета, “теорией систем и управленческой сетки” Р.Р. Блейка и Дж.С. Маунта (штат Огайо США), “теория четырех типов поведения в зависимости от применения вознаграждения или наказания”. Концепции ситуационного лидерства представлены в теориях: “континуума лидерского поведения” Танненбаума-Шмидта, “модели ситуационного лидерства” Федлера, “модели ситуационного лидерства” Херсея и Бланшарда, «моделью “путь – цель” Хауза – Митчелла, “моделью Снитсона–Джонсона”, “ситуационной модели принятия решения” Врума – Йеттона – Яго.

лидерства”, концепцией “харизматического лидерства” и концепцией “преобразующего – или реформаторского лидерства”.

О.С. Виханский и А.И. Наумов отмечают, что сила лидерского влияния «прямо пропорциональна степени принятия последователем того, что лидер предлагает сделать. Власть и влияние являются главными в работе лидера»<sup>87</sup>. Указанные авторы также считают, что «лидерство – это не управление. Управление концентрирует внимание на том, чтобы люди делали вещи правильно, а лидерство — на том, чтобы люди делали правильные вещи»<sup>88</sup>.

**Если в этом ключе рассматривать типы руководителей, то мы обнаружим, что они тоже разные. Руководитель, во-первых, определяется как лицо, способное оказывать влияние, указывать, приказывать и координировать деятельность исполнителей, а также контролировать в рамках полномочий его служебной должности в организации.**

Разделяют руководителей высшего, среднего и низшего звена. По другой классификации определяют также руководителя-предпринимателя, руководителя, сосредоточенного на труде и руководителя, сосредоточенного на человеке. Остановимся лишь на менее знакомых нам типах второй тройки.

**Руководитель-предприниматель** – это человек, который находится в состоянии постоянного поиска новых возможностей приложения своих усилий и капиталов, а также идущий на определенный риск.

**Руководитель, ориентированный на труд**, – это человек в своей деятельности наибольшее внимание уделяющий организационным аспектам отношений. Его конечная цель – повышение производительности труда.

**Руководитель, ориентированный на человека**, наибольшее внимание уделяет социальным аспектам трудовых отношений.

Руководитель осуществляет ряд практических функций: дает оценку общего и частного состояния организации, влияния внешней среды, осуществляет планирование и организацию, оценку и контроль.<sup>89</sup>

---

<sup>87</sup> Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. М.: Гардарика, 1999. С. 476.

<sup>88</sup> Там же. С. 478.

<sup>89</sup> О других типах руководителей см.: Идрисов Ш.А. Менеджмент: Краткий курс лекций. - Махачкала: ИПЦ ДГУ, 2007. С. 213-214.

### 3. Методы управления персоналом

Деятельность и личные качества руководителя во многом определяют успех организации. Поэтому считается, что успешное руководство – это функции трёх переменных: руководителя, подчиненных и изменения ситуации.

Управлять людьми труднее всего, потому что они самый трудный объект – фактор производства. Руководителю постоянно нужно помнить, что люди не одинаковы, и надо находить к ним «ключи». Он должен время от времени беседовать со всеми сотрудниками, узнавать, о чем они думают. Необходимо использовать не только функциональные, но и личностные отношения в неформальной обстановке.

Методы управления осуществляются посредством определенных стратегий влияния и управления персоналом:

- стратегии использования формальных полномочий;
- стратегии подталкивания или кнута;
- стратегии приманивания или пряника;
- стратегии убеждения или призыва к разуму;
- подготовительной стратегии, состоящей из создания условий для будущих попыток оказания влияния на сотрудников и предупреждения тех или иных их действий. Эти методы бывают организационными, административными, экономическими и социально-психологическими.

**Организационные методы** создают необходимые условия для работы персонала, а поэтому логично предшествуют всем остальным. К категории организационных относятся, например, методы формирования управленческих структур, методы создания трудовых коллективов, методы подготовки и проведения различных общественных мероприятий и т. п.

**Административные методы** построены на принципах иерархии. Руководители имеют право односторонне запрещать или устанавливать определенный порядок действий исполнителей. Иногда административные методы перехлестываются с личной изобретательностью руководителя и выходят за грань законов, моральных и этических норм данного общества. На практике административные методы реализуются в виде конкретных заданий, норм деятельности, предписаний и т. д.

Главный недостаток административных методов управления – ориентация на достижение заданного результата, а не всегда на

развитие, при этом поощряется исполнительность, а не инициативность.

**Экономические** методы управления основаны на личной материальной заинтересованности, на желании самим принимать решения и отвечать за их результаты.

Ограниченность экономических методов наиболее заметна в нашем обществе в сферах бюджетного финансирования, особенно в сферах интеллектуальных профессий, для которых денежное вознаграждение за труд – важный, но не главный стимул к труду. Здесь большую эффективность имеют социально-психологические методы.

**Социально-психологические** методы направлены на психологическую мотивацию труда, гуманизацию труда, создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе, что стимулирует раскрытие личных способностей каждого работника.

### *Практикум*

#### **Вопросы для самоконтроля**

- 1) В чем проявляется качество личностных черт?
- 2) Какие факторы воздействуют на формирование личности?
- 3) Какие ступени способностей определяются в мышлении соответствующие определенной должности в управленческой иерархии?
- 4) По каким критериям рассматриваются типы поведения личностей?
- 5) Какие типы темперамента наиболее известны управленческой науке?
- 6) Какие типы характеров работников наиболее известны менеджменту?
- 7) Какие категории характеризуют социальные основы личности?
- 8) Почему без претензий не должно быть руководителей?
- 9) В чем отличие руководителя от лидера?
- 10) Какие типы руководителей вы знаете?
- 11) Какие методы применяют руководители по отношению с подчиненными?

**Задание к теме № 11 – Личность, лидерство и формальный руководитель**

#### **Задание 1 к теме 11**

В качестве домашнего письменного задания предлагается:

Смоделируйте и/или опишите методы управления кого-либо из

известных вам руководителей (можно учителя школы или преподавателя вуза по методу ведения занятия и отношения к аудитории) с тем акцентированием, которые у них доминируют или имеют сочетание их с коэффициентом распределения на общеизвестные методы:

1. Организационные методы;
2. Административные методы;
3. Социально-психологические методы.

### **Задание 2 к теме 11**

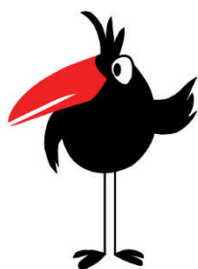
1. Какие из названных качеств работника интересуют современного менеджера?
  - a) квалификация и целеустремления работника;
  - b) наличие черт характера, позволяющих сотрудничать с ним;
  - c) стабильность его отдачи;
  - d) интерес работника к перспективам роста и повышению квалификации;
  - e) все перечисленные.
2. Какими важнейшими чертами характера должен обладать руководитель?
  - a) целеустремленность;
  - b) решительность;
  - c) настойчивость;
  - d) инициативность;
  - e) всё перечисленное.
3. Что такое валентность вознаграждения?
  - a) нерегулярность;
  - b) мера ценности или приоритетности;
  - c) открытость;
  - d) индивидуальная направленность;
4. Какие типы лидеров менеджменте не рассматриваются?
  - a) лидеры-организаторы;
  - b) беззаветным служением;
  - c) лидеры-инициаторы;
  - d) лидеры-эрудиты;
5. Каково обязательное условие лидерства?
  - a) умение побеждать в спорах;
  - b) обладание властью в конкретных формальных или неформальных организациях;
  - c) физическая сила;

- d) ум и выдающиеся способности;
  - e) ни одно из указанных условий.
6. Какой личный стиль лидера оказывает наиболее благоприятное влияние на отношения с группой?
- a) авторитарный;
  - b) демократический;
  - c) силовой;
  - d) прагматический
7. Какие качества присущи лидеру-новатору в бизнесе?
- a) стратегическое мышление;
  - b) восприимчивость к инициативе других;
  - c) настойчивость;
  - d) умение маневрировать;
  - e) всё сказанное.
8. Что означает понятие «интегративная функция» в теории лидерства?
- a) делегирование полномочий;
  - b) подчинение коллектива;
  - c) сплочение единомышленников, окружения вокруг программы лидера;
  - d) умение решать организационные проблемы.
9. Какие качества окружения наиболее близки демократичному лидеру?
- a) личная преданность;
  - b) единомыслие, взаимопонимание, интерес к делу;
  - c) неустойчивость в принятии решений;
  - d) гибкость
10. На чем основываются социально-психологические методы управления?
- a) на воздействии на сознание и социальные условия.
  - b) на морально-психологическом климате;
  - c) на законодательных и нормативных актах;
  - d) на материальном интересе работников;

**Другие задания указаны в УМКД**

# Глава 12.

## Власть и принципы организации коллективного самоуправления



*Вопросы, рассматриваемые в данной теме:*

1. Понятие власти и влияния
2. Распоряжение и популяризация как способы осуществления власти
3. Делегирование полномочий и организация коллективного самоуправления

### 1. Понятие власти и влияния

Не всегда хорошие руководители одновременно являются и эффективными управляющими. Об эффективности можно судить по тому, в какой степени лидер (руководитель) влияет на других. Лидерство здесь выступает как способ оказания влияния на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

Ученые разных стран пришли к единому мнению, что власть – это сила. Рассуждая о власти и политике, **М. Армстронг** приводит ряд выводов известных специалистов в данной области. Он отмечает, «Сила состоит в признании другими Вашей власти, в их знании того, что, если они попытаются противостоять Вам, они проиграют, а Вы выиграете. Реальная сила не в документах или в чем-то подобном — она в том, чего Вы можете достичь». Так писал **Э. Джей**, анализируя власть на предприятиях британской промышленности.

По мнению **М.П. Фоллет**, «задача не в том, чтобы изучить, когда планировать применение силы, а в том, чтобы развивать эту силу. Истинную силу можно только вырастить, она ускользнет из любых рук, в которые она попала случайно».

Сила разумна, если она преследует разумные цели и применяется

достойными людьми в достойных целях. Но ее можно применять и жестким образом.

Исследования Дэвида Мак-Клелланда, посвященные изучению власти в действии, в которых рассматривается деятельность более 500 руководителей из 25 корпораций США, привели его к следующему выводу: «Руководители должны испытывать большую потребность во власти, т.е. быть заинтересованными во влиянии на людей. Однако эту потребность нужно дисциплинировать и контролировать так, чтобы она содействовала выгоде организации в целом и в то же время не противоречила личному росту менеджера... Руководители, в мотивацию которых входит потребность во власти, могут создать большее чувство ответственности в своих подразделениях и, кроме того, больший командный дух»<sup>90</sup>.

**«Влияние** (по определению Д. Майлера) – это «любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения и т.п. другого индивида». Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может влиять на другое, могут быть самыми разнообразными: от просьбы, высказанной шепотом на ухо, до приставленного к горлу ножа. В условиях организации таким «ножом» могла бы быть угроза увольнения.

Один человек может также влиять на других и с помощью одних лишь идей. Например, Карл Маркс, который никогда не имел никаких полномочий ни в одной политической организации и никогда лично не использовал такое средство как насилие, имел непреднамеренное влияние на ход событий XX столетия»<sup>91</sup>.

Руководитель должен легко предсказывать ближайшие изменения, быть аналитиком и психологом, уметь использовать рычаги настроения отдельных людей и «играть» на импульсах и «рычагах» массового сознания.

Руководитель должен уметь подвести людей не просто к принятию идеи, а к действию, организованному труду, подкрепленному фактами состояния и самыми ближайшими результатами на пути к достижению целей организации.

Для того, чтобы сделать лидерство и влияние эффективным, руководитель должен развивать и применять свою власть. Большинство людей связывают власть с насилием, силой и агрессией. Такой взгляд можно понять. В самом деле, в основе власти лежит

---

<sup>90</sup> Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. Ростов н/Д: Феникс, 1998. С. 387.

<sup>91</sup> Мескон М. Х. и др. Основы менеджмента. С. 464.



грубая сила, даже в высокоразвитых обществах. Но сила — вовсе не обязательный компонент власти.

**Власть – это возможность влиять на поведение других.** Власть помогает руководителю распоряжаться действиями и поведением подчиненных, направлять их в русло интересов организации, например, повышать эффективность работы, предотвращать или подавлять возникающие между ними конфликты. Еще Жан де Лабрюйер (1645 - 1696) писал: «Кратчайший и лучший путь добиться удачи – это дать людям ясно понять, что это в их собственных интересах способствовать продвижению ваших»<sup>92</sup>.

Согласно классификации, сделанной американскими исследователями<sup>93</sup> еще в конце 1950-х гг. можно выделить пять основных форм власти:

- 1) власть, основанная на принуждении;
- 2) власть, основанная на вознаграждении;
- 3) экспертная власть, т.е. общепризнаваемая, где исполнитель верит в компетентность, профессионализм и знания эксперта, специалиста или оценщика;
- 4) эталонная власть или власть, ориентированная на общепризнанные стандарты;
- 5) власть, основанная на традициях, устоях и привычках.

**В.Р. Веснин** представил более обобщенную классификацию власти. Он отмечает, что **власть может быть формальной или реальной (неформальной)**.<sup>94</sup>

**Формальная власть** – это власть, определяемая самой должностью. Она обусловлена официальным местом лица, ее занимающего, в структуре управления организацией, и измеряется как числом подчиненных, к которым относится прямо или косвенно, а они обязаны подчиняться его приказам и распоряжениям. Формальная власть также закрепляет за собой личную материальную и моральную ответственность исполнительного и руководящего лица, как коллективом, так и всеми ресурсами предприятия, распоряжаясь согласно с уставом организации, общегосударственными законами регулирования бизнеса.

**Реальная власть** – это способность действительно влиять. Оно

---

<sup>92</sup> Идрисов Ш. А. Основы делового профессионального общения. – Махачкала: ИПЦ ДГУ, 2005. С. 65.

<sup>93</sup> См., например, в работе Френча Дж.Р. и Равина Б.Х. «Основы социальной силы». John R. P. French, JR., and Bertram Raven “The Bases of Social Power”, - 1959.

<sup>94</sup> См.: Веснин В. Р. Основы менеджмента. С. 296.

основана на власти авторитета, она обусловлена местом человека в неофициальной системе отношений и измеряется либо числом людей, которые готовы данному лицу добровольно подчиняться, либо степенью зависимости его самого от окружающих.

Чем больше власти сосредоточено в руках одного человека, тем выше цена его злоупотреблений и ошибок.

Можно выделить такие важные аспекты власти, как принуждение и добровольное подчинение.

Принуждение основывается на:

- физическом принуждении;
- принуждении, основанном на законе;
- административном принуждении и т. д.

***Власть принужденная основывается на:***

- физическом принуждении;
- принуждении, основанном на законе;
- административном принуждении;
- власть, основанная на собственности: поощрении; отчуждении; владении информации; компетенции и широком аудите (интеллектуальный капитал).

**Третьей основой власти** является добровольное подчинение одних лиц другим. У такого подчинения могут быть три основы: традиции, харизматичность и убежденность.

**Добровольное подчинение** базируется на традициях, харизме и убежденности.

Традиция подчиняться должностному лицу передается из поколения в поколение. Такая традиция особенно характерна для стран Азии. Ориентация на должность вне зависимости от того, какой человек ее занимает, придает такой власти дополнительную прочность, поскольку недостатки конкретной личности здесь игнорируются.

Существует также власть примера, где влияние оказывается с помощью харизмы. **«Харизма** — это власть, построенная не на логике, не на давней традиции, а на силе личных качеств или способностей лидера. Власть примера, или харизматическое влияние, определяется отождествлением исполнителя с лидером или влечением к нему, а также потребностью исполнителя в принадлежности и уважении».<sup>95</sup>

**«Личная харизма,** — это привлекательность для окружающих тех или иных черт человека или его в целом. Ради возможности получить одобрение такого человека, быть рядом с ним, они готовы

---

<sup>95</sup> Мескон М. Х. и др. *Основы менеджмента*. С. 475.

признать его власть, идти за ним и за него, отдавая даже жизнь, например, верные своему лидеру повстанческие фанаты или религиозные экстремисты. Однако харизматическая власть непрочна, поскольку основывается на эмоциях, которые, как известно, весьма переменчивы»<sup>96</sup>

Можно выделить некоторые характеристики харизматических личностей:

- мощная энергетика;
- внушительная внешность;
- независимость характера;
- хорошие ораторские способности;
- потребность быть в центре внимания;
- уверенность в себе<sup>97</sup>.

## 2. Распоряжение и популяризация как способы осуществления власти

Существуют четыре способа осуществления власти руководителем. Это распоряжение, популяризация, участие в управлении и передача полномочий и ответственности. Важнейшей из этих категорий является распоряжение.

**Распоряжение** – это сообщение, передаваемое руководителем подчиненному, касающееся содержания и результатов его деятельности. Распоряжения руководитель должен давать четко, ясно формулировать инструкции и проверять выполнение работы, отмечать ошибки и хорошую работу, наказывать, когда необходимо, быть тактичным, но жестким, требовательным, учить людей всему, что он знает сам.

В зависимости от морально-психологического климата, ситуации и степени зрелости подчиненных распоряжения могут быть устными, документируемыми, письменными, смешанными — сначала устными, а затем письменными. По форме распоряжения могут быть приказами, указаниями, поручениями, советами.

Распоряжения могут быть усилены убеждениями, апеллирующими к логике подчиненных, если они имеют одинаковые взгляды с руководителем; пожеланиями или просьбами, если задания с моральной точки зрения сомнительны; подкупом или угрозами, если

---

<sup>96</sup> Веснин В. Р. Основы менеджмента. С. 298.

<sup>97</sup> Цит. по: Мескон М. Х. и др. Основы менеджмента. С. 75.

близкого контакта у подчиненных с руководителем нет.

Условиями успешного выполнения заданий являются:

- ясная и четкая его формулировка;
- легкость интерпретации применительно к обстоятельствам;
- лицо, получившее задание, должно убедиться в том, что оно не находится в противоречии с общими задачами организации;
- лицо, получившее задание, должно знать об ожидаемых результатах.

В зависимости от морально-психологического климата, ситуации и степени зрелости подчиненных распоряжения могут быть устными, документируемыми, письменными, смешанными – сначала устными, а затем письменными. По форме распоряжения могут быть приказами, указаниями, поручениями, советами.

Распоряжения могут быть усилены убеждениями, апеллирующими к логике подчиненных, если они имеют одинаковые взгляды с руководителем; пожеланиями или просьбами, если задания с моральной точки зрения сомнительны; подкупом или угрозами, если близкого контакта у подчиненных с руководителем нет.

Руководству также следует напомнить подчиненным:

- о степени важности распоряжении;
- о сторонах выполнения задания;
- об этапах или последовательности;

Условиями успешного выполнения заданий являются:

- ясная и четкая его формулировка;
- легкость интерпретации применительно к обстоятельствам;
- лицо, получившее задание, должно убедиться в том, что оно не находится в противоречии с общими задачами фирмы;
- лицо, получившее задание, должно знать об ожидаемых результатах.

Другая группа принципов и распоряжений представлено американским предпринимателем и специалистом в области менеджмента Доном Фуллером:

- хорошо знать само существо приказа;
- четко обдумать и выбрать метод преподнесения распоряжения;
- учесть уровень компетентности и опыт подчиненных;
- приказ должен быть четким и без перегрузов в деталях;
- убедиться в том, что подчиненный понял смысл, задачи и т.д. отдаваемого распоряжения;
- представлять сложные инструкции в письменном виде;

- не отдавать слишком много приказов;
- отдавая приказ, забыть о нетерпении, гневе и сарказме;
- убедитесь, что последний приказ не противоречит предыдущим, и все они вместе отвечают общей стратегии;
- ясно дайте понять, что не будете вмешиваться без надобности, но установите надежный контроль над работой.

### **3. Делегирование полномочий и организация коллективного самоуправления**

Невозможность решить все управленческие проблемы одним руководителем даже при его сверхспособностях, интеллекте и т. д. вызывает необходимость делегирования прав и ответственности подчиненным. В рамках управленческой системы происходит расщепление и рациональное перераспределение прав, обязанностей и ответственности между отдельными субъектами в отношении выработки и принятия решений. Этот процесс получил сегодня широкое распространение под названием «делегирование организационных полномочий и ответственности».

Для делегирования нужно определить:

- для чего предпринимается данный шаг руководителя;
- когда, кому и как делегировать полномочия;
- какие выгоды для руководителей ожидаются от делегирования;
- какие выгоды ожидают от делегирования подчиненных и организацию.

**Делегирование** полномочий предполагает тщательное составление должностной инструкции об обязанностях руководителя. Здесь также определяется степень риска, связанного с той или иной степенью передачи полномочий подчиненным, и выгод.

С точки зрения необходимости контроля делегируемые проблемы можно разделить на:

- не требующие контроля над решением (оцениваются только результаты);
- требующие обычной процедуры контроля или самоконтроля с периодическим информированием руководителя;
- требующие специального контроля отдельных моментов;
- требующие полного контроля и не допускающие отклонений от предписываемых действий. В третьем случае полномочия делегируются выборочно, а в четвертом вообще не

делегируется.

По сравнению с распорядительством делегирование полномочий является более общим способом реализации власти руководителем. Делегирование полномочий чаще всего падает на подчиненных, которые в свою очередь могут делегировать своих подчиненных, выбирая наиболее опытных, компетентных, способных к организации управления и т. д.

**Преимущества делегирования:**

- 1) освобождает руководителя от рутинной и малоответственной работы;
- 2) позволяет заняться решением более важных проблем;
- 3) дает возможность руководителю сосредоточиться на функциональных ключевых направлениях менеджмента;
- 4) сокращает время, необходимое для принятия решений;
- 5) развивает способности персонала принимать решения, достигать цели и брать на себя ответственность;
- 6) дает возможность более рационально распределить нагрузку среди подчиненных;
- 7) выявляет среди подчиненных возможных преемников, которые смогут в дальнейшем занять руководящую должность.

Делегирование принимается по-разному, например, для одних, это стартовая площадка для карьеры, для других – возможность проявить инициативу, самостоятельность, развивать себя как личность и т.д. Тем не менее, есть и противники делегирования, как среди подчиненных, так и со стороны руководителей.

Непонимание важности делегирования обычно обусловлено.<sup>98</sup>

- чрезмерной загруженностью и невозможностью отвлечься на проблемы, связанные с делегированием и их контролем;
- непониманием важности делегирования и неспособностью правильно оценить его объекты;
- нежеланием поделить властью, отдав ее в руки подчиненных;
- неверием и незнанием своих подчиненных;
- опасением конфликтов с подчиненными вследствие их нежелания принимать полномочия.

**Для подчиненных** непринятие полномочий чаще всего

---

<sup>98</sup> См.: Веснин В. Р. Основы менеджмента. С. 307.

определяется:

- нежеланием самостоятельно работать из-за нехватки знаний, некомпетентности, неподготовленности, страха перед ответственностью за возможные ошибки;
- перегруженностью другими обязанностями, а потому отсутствием времени;
- нехваткой необходимой информации, ограничивающей возможность самостоятельно и активно действовать;
- фиктивным делегированием.

Сочетание интересов подчиненных и руководителей гарантирует успех в делегировании полномочий. Уровень делегирования может показать элементы коллективного самоуправления.

**Коллективное самоуправление** является дальнейшим развитием делегирования полномочий. При этом выработка и принятие управленческих решений осуществляется группой, а роль администратора, формального руководителя состоит, прежде всего, в том, чтобы создать для этого необходимые условия, оставив координационные функции неформальному лидеру. Таким образом, в рамках коллективного самоуправления группе предоставляются исчерпывающие полномочия (не только выполнять чужие решения, но и самостоятельно их принимать) вместо частичных, связанных исключительно с исполнением. Такой принцип управления иногда называют особым стилем руководства, при котором активная роль принадлежит рядовым работникам, непосредственно участвующим в решении производственных вопросов. Руководители в этом случае определяют только общие параметры принятия решений.

Контролировать надо самые важные вещи – результаты. Чтобы получить результаты, надо дать некую свободу. Коллективное управление позволяет решить не только экономические, но и социально–психологические, правовые, технические и иные проблемы.

Коллективное самоуправление позволяет:

- принимать более взвешенные и обоснованные решения в организации;
- быстро и легко решать сложные и противоречивые проблемы, улучшать морально-психологический климат в коллективе, снижать конфликтность;
- улучшать взаимосвязи, обмен информацией, опытом, знаниями, повышать квалификацию сотрудников, снижать вероятность ошибок;

- обеспечивать широкую поддержку принятых решений;
- повышать моральный дух работников, их преданность организации, трудовую активность и т. п.

## **Практикум**

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Какие формы влияния приемлемы для управленческой власти?
2. Как соотносится власть и политика?
3. Что лежит в основе принуждения?
4. Почему с нарастанием власти растет и степень ошибок руководства?
5. На чем основывается власть?
6. Какие формы власти допускает менеджмент?
7. Какие способы осуществления власти вы знаете?
8. Почему менеджеры прибегают к делегированию прав и ответственности подчиненным?
9. Какие группы и комитеты способствуют коллективной управляемости?
10. Чем обусловлена важность делегирования?
11. Какие достоинства усматриваются в делегировании полномочий?

### **Задание к теме № 12 – Власть и принципы организации коллективного самоуправления**

#### **Методические указания для самостоятельного изучения**

1. Ознакомьтесь с содержанием конспекта лекций по теме, а так же прочитайте основную и/или дополнительную литературу из списка литературы.
2. Ознакомьтесь со значением встретившихся вам терминов в «Глоссарии».
3. Ответьте на вопросы для самопроверки по теме.

#### **Задание 1 к теме 12**

1. Метод влияния путем \_\_\_\_\_ позволяет менеджеру направлять ход мыслей подчиненного в результате открытого обмена мнениями

Дописать нужное слово

2. \_\_\_\_\_ руководитель является главой группы в силу своих организаторских способностей.



Дописать слово

3. Власть, построенная на силе исключительных качеств личности или лидерских способностях, – это \_\_\_\_\_ власть

Дописать нужное слово

4. \_\_\_\_\_ власти – это ситуация в управлении, когда уровень влияния руководителя на подчиненного равен степени зависимости этого подчиненного от руководителя

Дописать нужное слово

5. Властные полномочия менеджер может осуществлять с помощью:

- 1) поощрения подчиненных
- 2) номинального авторитета
- 3) наложения на подчиненных взыскания
- 4) исполнительной власти
- 5) авторитета собственных профессиональных знаний
- 6) авторитета приспособления
- 7) своих личностных достоинств

6. Основными формами власти являются:

- 1) власть, основанная на вознаграждении
- 2) эталонная власть
- 3) судебная власть
- 4) экспертная власть
- 5) законодательная власть
- 6) власть, основанная на принуждении
- 7) объединенная власть
- 8) законная (традиционная) власть

7. \_\_\_\_\_ власти – контроль руководителя над ресурсами, используемыми для удовлетворения каких – либо потребностей подчиненного

Дописать нужное слово

8. Основными источниками власти являются:

- 1) власть личности
- 2) власть арендатора
- 3) власть собственников

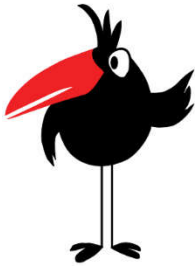
- 4) власть предпринимателя
- 5) власть самого предприятия
- 6) власть коллектива

9. Менеджер стремится передать (или навязать) сотруднику собственную точку зрения это метод влияния – \_\_\_\_\_  
Дописать нужное слово

**Другие задания указаны в УМКД**

# Глава 13.

## Управление конфликтами в организации



*Вопросы, рассматриваемые в данной теме:*

- 1. Конфликты: понятие, виды, типы и причины их возникновения**
- 2. Стратегия преодоления конфликтов**
- 3. Формы производственных конфликтов**

### **1. Конфликты: понятие, виды, типы и причины их возникновения**

Имеется достаточно много определений понятия «конфликт».

Согласно М. Мескону, М. Альберту и Ф. Хедоури, конфликт выступает как «отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения или цель, и мешает делать другой стороне то же самое».<sup>99</sup>

Конфликт, таким образом, это противостояние и противоборство идей и действий двух или более сторон при наличии определенного уровня эмоционального всплеска и антагонизма между ними.

Конфликт чаще всего возникает из мелочей и нежелания одной из сторон уступить другой. Наиболее сложными являются конфликты, исход которых нельзя определить, т.е. неразрешимые.

Чаще всего конфликт характеризуется неопределенностью исхода из-за большого разнообразия возможных вариантов поведения сторон. Это связано со случайными факторами, особенностями психологии, скрытыми целями, которые в дальнейшем могут трансформироваться. Однако в целом конфликты можно прогнозировать и управлять ими. Поэтому мы можем говорить о двух типах конфликтов: о **конструктивных** (функциональных) и **деструктивных** (дисфункциональных) конфликтах.

<sup>99</sup> Мескон М. Х. и др. Основы менеджмента. С. 517.

**Конструктивные** конфликты способны развивать отношения, создают обстановку сотрудничества и совместного поиска решений.

**Деструктивные** конфликты приводят к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности принимаемых решения.

**Существует четыре основных вида конфликтов:**

1) **внутриличностный конфликт** или конфликт одной личности. Возникает вследствие разнонаправленных требований или в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями;

2) **межличностный конфликт**. Этот вид конфликта является самым распространенным. Каждая из конфликтующих сторон стремится доказать свою правоту или неправоту другой стороны;

3) **конфликт между личностью и группой**. Такой конфликт возникает на почве противостояния или несогласия личности с коллективным (групповым) мнением или решением;

4) **межгрупповой конфликт**. Это самый распространенный тип конфликтов в обществе и организациях. Может проявиться как конфликт между молодежью и старшим поколением, между уровнями управления в организации, между группами (коллективами) с различными целями и т. д.

Конфликты разделяют на общие и частные в зависимости от количества участников. Конфликты также можно различать по времени протекания: зарождающиеся, зрелые или угасающие, кратковременные или затяжные; в зависимости от полезности: сильные, рациональные, мирные и немирные.

В свое время школа «человеческих отношений» гласила, что надо «избегает всяких конфликтов». Её представители утверждают, что конфликты являются признаком неэффективной деятельности организации и плохого управления. В других школах менеджмента: «научного управления», «административная школа» и школе, разделяющие концепцию бюрократии по Веберу – Дэвид Л. Лустин, Мэри Паркер Фуллет и др. считали, что конфликт – это нежелательное явление, по возможности следует их избегать или немедленно разрешать, как только они возникают

Современная точка зрения на конфликты такова: они не только возможны в организациях с эффективным управлением, но даже и желательны. Но, следует заметить, конфликты не всегда дают положительный эффект.

Позитивными сторонами конфликта являются:

- возможность решения проблемы способом, приемлемым для всех сторон;
- укрепление взаимопонимания, сплоченности, сотрудничества, уменьшение антагонизма;
- возможность перестройки и формирования новых социальных групп и механизмов, консолидации групп, сохранению между ними границ и баланса интересов.

### **Причины конфликтов**

К наиболее общим причинам конфликтов относятся<sup>100</sup>:

- распределение ограниченных ресурсов;
- технологическая неопределенность;
- неопределенность организационной структуры, функций, обязанностей и т. п.;
- нарушение субординации;
- отступление от принципа обеспечения работника необходимой и достаточной информацией;
- различия в ценностных ориентирах и потребностях работников и руководителей.

### **Причины конфликтов в малых группах:**

- 1) стремление подгруппы к власти;
- 2) превышение лидером своей власти;
- 3) борьба за лидерство;
- 4) перенос личных взаимоотношений на деловые и наоборот.

### **Ситуативная основа конфликтов:**

- неудовлетворенность актуальной потребности;
- утомление, усталость;
- чувство неопределенности, неуверенности.

Психологи и конфликтологи замечают, что причинами производственных конфликтов в основном следует считать противоречия, возникающие в связи с технологической зависимостью производственных подразделений. В них выполнение заданий зависит от четкого выполнения плана в технологической цепи в сроки и по качеству другими подразделениями, а властно-личностная асимметрия их руководителей только усугубляет конфликты, в водоворот которых вступают и другие работники подразделений, как проводники и защитники коллективного интереса.

<sup>100</sup> См.: Молл Е. Г. Менеджмент. Организационное поведение. С. 109.

## 2. Стратегия преодоления конфликтов

Менеджеру необходимо осознать, что всякий конфликт может разрастись до неуправляемости. На этапе становления конфликта мы не можем заметить ощутимых потерь или разрушений, однако внутреннее напряжение конфликта может быть настолько велико, что следующим шагом может оказаться разрушительный социальный взрыв в коллективе.

Менеджмент рассматривает следующие возможные стратегии поведения в конфликтных ситуациях:

- стратегию ухода от конфликта, как процесс игнорирования одним из оппонентов недружелюбного поведения другого;
- стратегию отсрочки – действия, позволяющие взвешенно обдумать и проработать причины и возможные пути выхода из конфликта;
- стратегию подавления – крайняя мера властного решения или подавления конфликтующими сторонами процессов эскалации противоречий.

Конфликт преодолевается более конструктивно, если стороны предпринимают адекватные действия и процедуры. В принципе, возможны три варианта разрешения конфликтов: одностороннее разрешение конфликта на свой страх и риск, когда одна сторона или обе стороны уступают или идут на компромисс с соответствующими издержками; взаимный компромисс сторон с одинаковыми издержками; двух- или трехстороннее решение проблем. Например, кредиторы, должник и инвесторы, согласны на условия стратегии антикризисного управления организацией.

Поэтому мы можем говорить о трех моделях поведения участников конфликта: деструктивная, конформистская и конструктивная. В зависимости от зрелости конфликта, заинтересованности участников в разрешении, а также статуса (ранга) участника можно говорить о динамике и срочности рефлексии его участников.

Если конфликт для одного из участников еще не столь острый и наносит меньше урона, то в этом случае участник может «спустить его на тормозах», предоставляя другой стороне принимать решения, сам ничего не теряя и не выигрывая.

Если участники в одинаковой мере ответственны и приблизительно одинаково теряют из-за конфликта, то конфликт требует стратегии компромисса.

Если и компромисс не разрешает конфликт, то участники прибегают за помощью к третьей стороне, ставится вопрос о стратегии конструктивного решения проблем, например, реструктуризация, радикальное реформирование, когда иные меры не в силах уже разрешить конфликт.

Управленческая наука имеет методологические разработки по стратегическому разрешению конфликтов на двух основных уровнях: стратегия предупреждения и стратегия разрешения конфликта.

На уровне предупреждения производятся в основном организационно-разъяснительные мероприятия. «Речь может идти об улучшении условий труда, более справедливом распределении ресурсов, вознаграждении, изменении структуры организации, системы управления ею, введении дополнительных интеграционных и координационных механизмов, обеспечении строгого соблюдения правил внутренней жизни, традиций, служебной этики»<sup>101</sup>.

Стратегия разрешения конфликта включает целый ряд процедур и действий, направленных на убеждение сторон прекратить конфликт и выйти на соответствующие уровни действия по его разрешению вплоть до арбитражного суда и принятия совместных программ. Однако стратегия выхода из конфликта не будет действенной, если не будут приняты к сведению следующие факторы, способствующие выходу из кризиса: объективность и восприятие плана конфликтной ситуации; восприятие конфликтной ситуации с позиции другой стороны (участников) конфликта; выбор адекватной стратегии и средств решения проблемы или воздействия на участников конфликта.

Воздействия бывают самые разные. Если конфликт неизбежен, победителем будет тот, кто сможет мысленно посмотреть на него со стороны, отстраниться от собственных стереотипов, побуждений, эмоций.

Существуют и приемы психологического давления (направленные на личность другого человека) способствующие разрешению конфликта с выгодой для одного из его участников. Е.Г. Молл раскрывает эти психологические приемы<sup>102</sup>:

- использование эгоистических мотивов оппонента;
- создание угрозы идеализированному «Я» оппонента, где аргументация примерно такова: *«Вы считаете себя справедливым, добрым человеком, но если вы сделаете то, что задумали, окружающие могут увидеть в вас только зло»;*

<sup>101</sup> Молл Е. Г. Менеджмент. Организационное поведение. С. 113.

<sup>102</sup> Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала.

- апелляция к чувству жалости и вины; демонстрация слабости: слезы отчаяния женщины-просительницы, скупая мужская слеза, высказывания типа: *«Конечно, вы можете меня обмануть, ведь я в этом ничего не понимаю»*, *«Вы, такой сильный и благородный мужчина, будете бороться со слабой, измученной женщиной, матерью троих детей?»* Это все изучает основательно в конфликтологии.

Конфликтология — это наука, возникшая на стыке множества других наук. Она определяет целый ряд действенных функций менеджмента:

- организацию наблюдения и контроль над слабыми импульсами противоречий;
- тщательный анализ причин изменений в организации;
- активный сбор информации, внимательное выслушивание всех сторон;
- доброжелательность;
- стремление не переубедить, а прийти к согласию.

### **3. Формы производственных конфликтов**

Конфликты, вначале скрыты и развиваются на психологическом уровне, когда человек всячески пытается избежать выяснения отношений и загнать проблему внутрь. Наиболее известными проявлениями зарождения конфликта являются: избегание встреч, безразличие к своим обязанностям; использование любого официального и неофициального способа уклонения от работы и от различных мероприятий в коллективе.

Руководитель не всегда чувствует и осознает назревающий конфликт, так как он может возникнуть, как скрыто, так и открыто. Производственные конфликты могут вылиться в интриги, саботаж и разные модификации забастовок.

**Интрига** – это, определенные, как правило, неблагоприятные действия, нацеленные на получение выгоды в ущерб другим. Орудием интриги является дезинформация, распространенная через «третьи руки» вторичной искаженной информации в отношении развивающихся событий.

**Забастовка** – это стихийное или организованное временное прекращение работы, выраженное в открытом коллективном отказе от труда, когда выдвигаются определенные требования коллектива.

Забастовки бывают: стихийные, организованные.



Забастовки разрешаются следующими методами:

- «слома» её участников или лидеров;
- «тушение» (угасание) под влиянием членов семьи или бойкота хозяев;
- организованное отступление и частичное удовлетворение требований.

**Саботаж** является еще одной из форм экономической борьбы. Саботаж [от франц. *saboter* — стучать башмаками] – это намеренный срыв работы путем полного уклонения от нее или путем формального, безынициативного, с соблюдением лишь внешней видимости, выполнения; скрытое, замаскированное противодействие, стремление помешать осуществлению производственного процесса.

К саботажу работники обычно прибегают, чтобы отстоять свои законные, по их мнению, права.

По форме саботаж бывает пассивным и активным, но обе эти формы приводят к одним и тем же последствиям: дезорганизации или задержке работы.

При саботаже работники продолжают получать заработную плату, несмотря на огромный ущерб производству.

## ***Практикум***

### **Вопросы для самоконтроля и обсуждения**

1. Что такое конфликт, и какие типы их известны?
2. Причины стрессов и конфликтов: их особенности и зависимость.
3. Влияние стресса на индивидуальную деятельность и управленческий процесс.
4. Конфликты конструктивные и деструктивные.
5. Стадии протекания конфликтов. Модели процесса конфликта.
6. Какие бывают межличностные стили разрешения конфликтов?
7. Каковы функциональные последствия конфликтов?
8. Попробуйте разрешить несколько конфликтных ситуаций в учебной группе, связанные с плохим посещением и академическими задолженностями некоторых студентов.

## Задание к теме № 13 – Управление конфликтами в организации

### Методические указания для самостоятельного изучения

1. Ознакомьтесь с содержанием конспекта лекций по теме, а так же прочитайте основную и/или дополнительную литературу из списка литературы.
2. Ознакомьтесь со значением встретившихся вам терминов в «Глоссарии».
3. Ответьте на вопросы для самопроверки по теме.

#### Задания: 1.

1. При попадании в конфликтную ситуацию менеджеры используют стили поведения:
  - a) компромисс
  - b) разъяснение своей позиции
  - c) решение проблемы
  - d) регламентация
  - e) принуждение
  - f) дисциплинарное воздействие
  - g) уклонение
  - h) конфронтация
2. К педагогическим способам решения конфликтов относятся:
  - a) убеждение
  - b) психологическое побуждение
  - c) просьба
  - a) перевод на другую работу
  - b) беседа
  - c) приказ руководителя
3. К административным способам решения конфликтов относятся:
  - a) перевод на другую работу
  - b) приказ руководителя
  - c) беседа
  - a) убеждение
  - b) психологическое побуждение
  - c) решение комиссии
4. По количеству причин выделяются виды конфликтов:
  - a) однофакторные
  - b) программные
  - c) комплексные
  - a) смешанные
  - b) многофакторные
  - c) целевые
5. По природе выделяются виды конфликтов:
  - a) формальные
  - b) горизонтальные
  - c) вертикальные
  - d) неформальные
6. По ранговым различиям выделяются виды конфликтов:
  - a) формальные
  - b) горизонтальные

- c) вертикальные
- d) неформальные

7. Для разрешения конфликтов в организациях используются:

- a) разъяснение требований к работе
- b) повышение требований к работающим
- c) установление иерархии полномочий
- d) учеба и повышение квалификации персонала
- e) продуманная система вознаграждений
- f) общеорганизационные комплексные цели

8. К причинам стресса относятся:

- a) четкая постановка цели работы
- b) нечеткое описание работы
- c) свадьба
- d) благоприятный психологический климат в коллективе
- e) неинтересная работа
- f) доступ к источникам информации

9. К организационным факторам вызывающим стресс относятся:

- a) перегрузка
- b) увольнение с работы
- c) двусмысленность рабочих заданий
- d) плохие условия труда
- e) уход на пенсию
- f) привлечение к суду
- g) внедрение нововведений

10. К личностным факторам, вызывающим стресс относятся:

- |                                    |                           |
|------------------------------------|---------------------------|
| a) перегрузка                      | d) плохие условия труда   |
| b) увольнение с работы             | e) уход на пенсию         |
| c) двусмысленность рабочих заданий | f) привлечение к суду     |
|                                    | g) внедрение нововведений |

**Другие задания рассматриваются в УМКД**

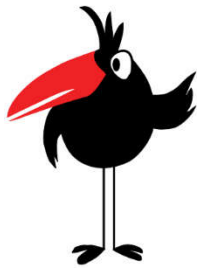
## **РАЗДЕЛ IV.**

# **РОЛЬ ИНФОРМАЦИИ, ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И ПЕРСПЕКТИВЫ МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ**



# Глава 14.

## Роль информации в управленческом взаимодействии



*Вопросы, рассматриваемые в данной теме:*

- 1. Информация как основа управленческого взаимодействия**
- 2. Организационные формы управленческого взаимодействия**
- 3. Управленческий диалог и методы убеждения.**

### **1. Информация как основа управленческого взаимодействия**

**Информация** — это определенные сведения об объектах и явлениях окружающей среды, их параметрах, свойствах и состоянии, которые уменьшают имеющуюся степень неопределенности, неполноты знаний о них.

Управленческая информация — это совокупность сведений о положении и процессах, протекающих внутри организации и во внешней среде, которые служат основой принятия управленческих решений.

Насколько точно скоординированы структуры организации, функциональные действия их в быстроменяющихся условиях как внутренних, так и внешних — настолько высоко оценивают и характеризуют возможности управленческих систем.

Система управления предприятием функционирует на базе информации о состоянии объекта, его факторного включения (материальные, трудовые, финансовые ресурсы) и выходов (готовая продукция, экономические и финансовые результаты) в соответствии с поставленной целью (обеспечить выпуск необходимой продукции).

Таким образом, управление осуществляется путем подачи управленческого воздействия (план выпуска продукции) с учетом обратной связи — текущего состояния управляемой системы

(производства) и внешней среды.

**Управляющие системы** предназначены для формирования воздействия на управляемую систему. Они мотивируют, постоянно координируют и направляют управляемую систему. Применительно к промышленному предприятию с некоторой долей условности можно считать, что цель управления – это выполнение производственной программы в рамках технико-экономических ограничений. Поэтому мы можем говорить об управляющем воздействии управляющей системы.

Таким образом, **управляющие воздействия** – это основные процессы в организации, которые обеспечивают координацию ее структурных подразделений в направлении общей цели.

Следовательно, процессы формирования управляющих воздействий как раз и являются процессами преобразования экономической информации. Реализация этих процессов и составляет основное содержание управленческих служб, в том числе экономических.

К экономической информации предъявляются следующие требования: точность, достоверность, оперативность.

**Точность** информации обеспечивает ее однозначное восприятие всеми потребителями.

**Достоверность** определяет допустимый уровень искажения как поступающей, так и результатной информации, при котором сохраняется эффективность функционирования системы.

**Оперативность** отражает актуальность информации для необходимых расчетов и принятия решений в изменившихся условиях.

Виды экономической информации подразделяются по следующим основным признакам:

- функциям управления,
- месту возникновения (уровню управления).

По функциям управления экономическая информация разделяется на: плановую, учетную, нормативно-справочную, отчетно-статистическую.

**Плановая (директивная) информация** включает в себя директивные значения планируемых и контролируемых показателей бизнес-планирования на некоторый период в будущем (пятилетка, год, квартал, месяц, сутки).

**Учетная информация** отражает фактические значения запланированных показателей за определенный период времени. На основании этой информации может быть скорректирована плановая

информация, проведен анализ деятельности организации, приняты решения по более эффективному управлению предприятием. В качестве учетной информации выступает информация натурального (оперативного) учета, бухгалтерского учета, финансового учета.

**Нормативно-справочная информация** содержит различные справочные и нормативные данные, связанные с производственными процессами и отношениями. Это самый объемный и разнообразный вид информации. Достаточно отметить, что в общем объеме циркулирующей на предприятии информации нормативно-справочная информация составляет 50-60 %.

На предприятии количество нормативов может достигать нескольких миллионов, а объем нормативно-справочной информации – сотен мегабайт.

**Отчетно-статистическая информация** отражает результаты фактической деятельности предприятия для вышестоящих органов управления, органов государственной статистики, налоговой инспекции и т.д., например, годовой бухгалтерский отчет о деятельности предприятия.

Классификация экономической информации по уровням управления (месту возникновения) включает в себя входную и выходную информацию.

**Входная информация** – это информация, поступающая в организацию (структурное подразделение) извне и используемая как первичная информация для реализации экономических и управленческих функций и задач управления.

**Выходная информация** – это информация, поступающая из одной системы управления в другую. Одна и та же информация может являться входной для одного структурного подразделения для ее потребителя и выходной – для подразделения, ее вырабатывающего. При этом форма представления экономической информации может быть алфавитно-цифровая (текстовая) – в виде совокупностей алфавитных, цифровых и специальных символов и графическая – в виде графиков, схем, рисунков, физическими носителями информации являются бумага, магнитный диск, изображение на экране дисплея.

Информация также классифицируется:

- по назначению (одноцелевое и многоцелевое);
- по степени (возможности) хранения и передачи;
- по степени готовности для использования (первичная, вторичная, конечная);

- по полноте и охвату;
- по степени надежности и достоверности;
- по объему, источникам, возрасту, способам передачи и распространения.

Современные менеджеры от 50 до 90 % своего рабочего времени тратят на обмен информацией, происходящий в процессе собраний, совещаний, встреч, бесед, переговоров, приема посетителей, составления и чтения различных документов и т. п. И это — жизненная необходимость, поскольку информация сегодня превратилась в важнейший ресурс социально-экономического развития организации.

Информация всегда требует устойчивой обратной связи, иначе она теряет свою силу и действенность. Обратная связь позволяет повысить надежность обмена информацией и хотя бы частично избежать ее потерь и помех, искажающих ее смысл.

Информация должна быть достоверной и своевременной, сохраняться на надежном носителе.

## **2. Организационные формы управленческого взаимодействия**

Организационные формы управленческого взаимодействия включают:

- проведение собраний и совещаний;
- деловые беседы;
- телефонные переговоры;
- обход рабочих мест и прием посетителей.

**Собрания и совещания**, представляют собой способы коллективного обмена информацией, заканчивающиеся принятием конкретных решений. Они различаются:

- кругом участников (на совещаниях присутствуют специалисты, ответственные и заинтересованные лица, а на собрании весь персонал);
- характером обсуждаемых проблем (на совещании рассматриваются текущие конкретные вопросы, а на собраниях — более общие, накопившиеся за определенный период времени);
- целью (совещания имеют определенный характер и призваны вносить коррективы в совершенствование текущей деятельности; на собраниях подводят итоги и определяют



планы на будущее).

*По целям* различают следующие типы совещаний: ознакомительные (выдача заданий, повышение квалификации); информационные; разъяснительные; проблемные; оперативные; координационные.

*По частоте ведения:* разовые, постоянные и периодические.

*По составу участников:* постоянные, переменные, смешанные.

*По решаемым вопросам:* случайные и регулярно повторяющиеся.

*По методам ведения:* авторитарные, демократические, либеральные.

*По формам подведения итогов:* связанные или не связанные с принятием документов.

При проведении совещаний и собраний необходимо придерживаться регламента.<sup>103</sup>

**Деловые беседы** как организационные формы управленческого взаимодействия. Их различают по:

- характеру (официальные и неофициальные);
- направленности (целевые и общие);
- степени свободы (регламентированные или нерегламентированные).

К следующей форме управленческого взаимодействия следует отнести обход рабочих мест и прием посетителей.

В советские времена считалось, что обход рабочих мест — это «отцовская» забота и эффективный метод руководства. В действительности же обход рабочих мест, помимо социально-психологического эффекта, имеет прямое экономическое значение. В. Р. Веснин замечает, что «решение оперативных вопросов может осуществляться также в процессе обхода организации. Это должно быть не спонтанное действие, а заранее спланированное мероприятие по возможности комплексного характера, нацеленное на достижение нескольких целей сразу»<sup>59</sup>.

Системной и упорядоченной является организация приема посетителей. Обычно их делят на две группы: сотрудники и посетители со стороны. Сотрудники решают служебные вопросы, высказывают жалобы и просьбы. Люди со стороны приходят со своими предложениями о сотрудничестве, с нужной для фирмы

---

<sup>103</sup> См.: Идрисов Ш.А. Налоги как инструмент макроэкономического регулирования в рыночной экономике: Учебное пособие – Махачкала: ИПЦ ДГУ, 2000. – С. 233-240.

информацией, с претензиями, с просьбами о помощи и за консультацией.

Служебные приемы более важны, и их необходимо дифференцировать по значимости и срочности. Служебные посещения, в отличие от неслужебных, могут происходить в любые рабочие дни и часы.

### 3. Управленческий диалог и методы убеждения

Наиболее продуктивным при обмене информацией считается диалог. Отечественная и зарубежная литература определяют два вида диалога – прямой диалог и дискуссию<sup>104</sup>.

**Прямой диалог** предполагает изложение своей позиции, проведение ознакомительных и отчетных бесед, а также используется во время выступлений на различных мероприятиях.

**Дискуссия** сопровождается спорами, критикой взглядов, стремлением прояснить ситуацию, убедить в своей правоте или выработать общую точку зрения. В результате создается возможность устранения или смягчения существующих между участниками противоречий, проверяются излагаемые положения и факты, окончательно закрепляются или, наоборот, коренным образом меняются сложившиеся прежде мнения. Правда, часто в дискуссии люди говорят, не слыша друг друга, и безуспешно пытаются убедить партнера в своей правоте.

Убедительными аргументами во время дискуссии являются: документальное подтверждение своих доводов, выводы экспертной комиссии, свидетельства очевидцев, заключения межведомственных комиссий, анализ на основе данных первичной или вторичной отчетности и т. д.

Важным аспектом диалога является умение найти психологический контакт и завоевать симпатию собеседников. В налаживании положительного психологического контакта существенную роль играет умение слушать собеседника. Нельзя допускать подтекста, ибо это раздражает собеседника, он начинает замыкаться только в своем понимании предмета разговора.

Психологи выделяют два вида умения слушать: рефлексивное и нерефлексивное. Нерефлексивность слушателя проявляется в его

---

<sup>104</sup> См.: 1) *Веснин В. Р.* Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе; 2) *Маккей Х.* Как уцелеть среди акул?; 3) *Якокко Л.* Карьера менеджера.

пассивности.

Рефлексивные собеседники умеют слушать и реагируют различным образом: перефразирование, отражение чувств, резюмирование и постановка дополнительных вопросов.

**Перефразирование** – это уточняющая передача смысла информации в обратном потоке, при котором собеседник подтверждает смысл изложенного им кивком головы или словами: «Вы правильно меня понимаете», «точно так».

**Отражение чувств** — это подбадривающие мимико-жестовые стимулы или словесная поддержка собеседника высказываниями типа: «совершенно верно», «согласен», «я Вас понимаю».

**Резюмирование** — это подведение предварительных итогов по разделам, темам или циклам. Резюмирование обычно применяется при продолжительных беседах, обсуждении разногласий и разрешении конфликтов.

**Постановка дополнительных вопросов** во время беседы позволяет уточнять некоторые детали для полного понимания и поддержания диалога в правильном русле.

Беседа-диалог – это залог успеха в принятии верного управленческого решения. Помимо правильного выбора общей тактики диалога, следует выбирать конкретные методы и приемы убеждения собеседника.

Методы убеждения собеседника различаются по своей позитивности (открытости) и негативности (спекулятивности).

Наиболее распространенным методом считают метод, когда после предоставления фактов и аргументов человек сам убеждается в правильности позиции оппонента.

Применяют при убеждении и метод сравнения, как один из сильных методов, явно доказывающий преимущества одной стороны или недостатки другой.

Метод двусторонней аргументации — это постоянное проведение параллелей в сравнительном контексте, когда собеседнику предоставляется объективная возможность разобраться самому в выборе правильного решения.

Существуют и другие методы, базирующиеся на знании законов психологии.

«Если взгляды собеседника малоуязвимы, и опровергнуть их с помощью прямых методов невозможно, приходится идти на спекуляцию, хотя злоупотреблять ею, особенно при решении серьезных проблем, не следует, ибо разоблачение может привести к

ухудшению или разрыву отношений»<sup>105</sup>.

Методами спекулятивного убеждения собеседника являются:

- монополизация прав на истину;
- преждевременные выводы;
- преувеличение (приуменьшение) значения позиции другой стороны;
- искажение или частичное утаивание информации;
- обман, запутывание, отрицание всего сказанного; ссылка на мнение высокопоставленных чиновников и др.

## ***Практикум***

### **Вопросы для обсуждения и самоконтроля**

1. Из каких элементов состоит система коммуникаций?
2. Каковы основные требования к информационному обеспечению на различных уровнях менеджмента?
3. Что такое обратная связь в информационной системе менеджмента?
4. Какова взаимосвязь между восприятием и обменом информацией?
5. Какими путями осуществляется межличностный информационный обмен?
6. Опишите методы, которыми могут воспользоваться руководители для совершенствования своих межличностных информационных контактов.
7. Какие преграды возникают на пути обмена информацией в организации?
8. Опишите некоторые методы, с помощью которых руководители могут повысить эффективность обмена информацией в организации.
9. Почему важны эффективные коммуникации для менеджмента?
10. Каким образом организация может определить эффективность своих коммуникаций?

---

<sup>105</sup> Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала. С. 351.

## Задание к теме № 14 – Роль и место информации в системе управления

### Задание 1.

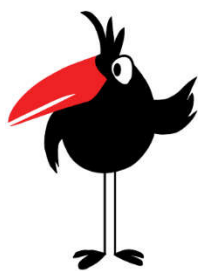
1. По степени важности информация классифицируется как:
  - a) основная
  - b) вспомогательная
  - c) желательная
  - d) важная
2. В менеджменте потребность в информации определяется:
  - a) особенностью решаемых задач
  - b) имеющимися у работников знаниями
  - c) опытом
  - d) образованием
3. Особенности информации как ресурса являются:
  - a) неисчерпаемость;
  - b) сохраняемость и накапливаемость;
  - c) возможность параллельного использования;
  - d) легкость передачи.
4. К информации предъявляются следующие требования:
  - a) количественная и качественная полнота;
  - b) актуальность;
  - c) достоверность и точность;
  - d) полезность
5. По степени готовности для использования информация классифицируется как:
  - a) первичная
  - b) исходная
  - c) промежуточная
  - d) конечная
6. Управленческая деятельность начинается с ..... информации:
  - a) сбора,
  - b) накопления,
  - c) переработки,
  - d) хранения.
7. Для высшего звена необходима информация:
  - a) преимущественно общего характера,
  - b) качественная,
  - c) внутренняя и внешняя, в зависимости от необходимости принятия решений, позволяющая делать анализ и прогнозы,
  - d) оценки в разрезе «хорошо - плохо».

8. Для низового звена требуется:
- a) постоянная информация,
  - b) узкоспециальная информация,
  - c) оперативная информация,
  - d) преимущественно о внутренних процессах в количественной форме
9. Руководитель должен иметь возможность:
- a) получать выборочную информацию
  - b) получать информацию с необходимой детализацией
  - c) получать информацию непосредственно от работников любого уровня,
  - d) получать информацию не только от непосредственных подчиненных.
10. По способам распределения информация делится:
- a. устная;
  - b. письменная;
  - c. комбинированная
  - d. вертикальная и горизонтальная

**Другие задания указаны в УМКД**

# Глава 15.

## Организация, формы и методы проведения деловых переговоров



*Вопросы, рассматриваемые в данной теме:<sup>106</sup>*

- 1. Переговоры: виды, функции и процесс их проведения**
- 2. Искусство, методы и тактика проведения переговоров**
- 3. Поведенческие особенности участников переговоров в зависимости от их предмета и условия проведения**
- 4. Влияние национальных различий на процесс ведения деловых переговоров**

### **1. Переговоры: виды, функции и процесс их проведения**

**Переговоры** – это такой процесс общения, при котором заинтересованные стороны отстаивают общие или личные намерения в действиях, сделках, актах, коллективных движениях и т. п.

Переговоры классифицируются по разным критериям. С точки зрения состава участников они делятся на внешние (с другими фирмами, государственными, общественными организациями) и внутренние (между подразделениями, между администрацией и профкомом).

По количеству участников переговоры делятся на двусторонние и многосторонние.

---

<sup>106</sup> См.: *Идрисов Ш.А.* Основы делового профессионального общения: Учебное пособие. - Махачкала: ИПЦ ДГУ, 2008 г. – 265 с. Тема 6. Культура проведения профессиональных деловых переговоров, стр. 113-137.

В зависимости от целей они могут быть направлены на установление отношений; на продолжение существующих и сохранение прежних, если они неблагоприятны; на изменение характера отношений и придание им нового импульса; на получение тех или иных результатов.

С точки зрения содержания или круга обсуждаемых вопросов переговоры носят политический, экономический или технический характер.

По характеру ведения переговоры делятся на официальные (подписание соответствующих документов, имеющих юридическую силу) и неофициальные, которые заканчиваются подписанием протоколов о намерениях сторон, которые ни к чему не обязывают.

**Принятие взаимоприемлемых решений заинтересованными сторонами переговорного процесса.** Эти решения могут быть по характеру конструктивными, деструктивными, пропагандистскими.

Информационная функция переговоров состоит в обмене данными без принятия какого-то конкретного решения.

Различают позиционные и рациональные способы ведения переговоров. Позиционные переговоры могут протекать в мягкой или жесткой форме. **Мягкая позиционная форма** предполагает дружелюбный тон, соглашение любой ценой, уступки ради продолжения отношений, мягкий подход к собеседнику, понимание его проблем, полное доверие к партнеру, полную открытость намерений, стремление к согласию за счет односторонних потерь и подчинение воле соперника.

**Жесткие позиционные переговоры** предполагают, следующие положения:

- участники являются противниками;
- цель переговоров – победа любой ценой; требование уступок ради продолжения отношений;
- отсутствие доверия к партнеру;
- необходимость добиться признания своей позиции; использование угроз с требованием односторонних уступок в свою пользу, стремление подчинить партнеров своей воле.

В целом позиционные переговоры и в первой, и во второй форме являются крайне неэффективными, что обусловлено рядом факторов психологического, организационного и содержательного характера.

Таким образом, позиционные переговоры могут завершиться либо победой одной из сторон, либо, в лучшем случае, компромиссом между ними.



Противоположными позиционным переговорам является рациональные переговоры. **Рациональные переговоры** строятся на взаимных интересах сторон. При этом проблема и связанные с ней интересы участников переговоров определяются их личными отношениями. Это позволяет на основе объективных критериев разрабатывать различные варианты решения и совместно определять наиболее выгодные для всех условия. Рациональные переговоры имеют следующие характеристики:

- стороны, сотрудничающие в поиске решений, независимы от личных взаимоотношений;
- цели — удовлетворяющий всех результат;
- подход — разделение проблемы и взаимоотношений;
- задача переговоров — добиться решения проблем на основе объективных критериев;
- методы переговоров — совместный поиск взаимовыгодных вариантов в доброжелательной обстановке, исключающей нажим; готовность принять разумные доводы. Таким образом, целью рациональных переговоров является поиск оптимальных решений, при этом неважно, какая из сторон идет на уступки, поскольку в этом случае они выигрывают больше, а теряют меньше, чем при позиционных переговорах.

## **2. Искусство, методы и тактика проведения переговоров**

Переговорный процесс обычно включает в себя пять-шесть основных стадий<sup>107</sup>:

- определение целей, выработка общей концепции переговоров;
- подготовка вариантов решения;
- создание стартовых или соответствующих необходимых организационных условий;
- осуществление самого переговорного процесса;
- аргументирование и контраргументирование деталей и отдельных вопросов предмета переговоров;
- подписание соглашений, анализ результатов и подведение итогов.

**На первой стадии** определяются цели и задачи переговоров,

---

<sup>107</sup> См. более подробно: *Идрисов Ш. А.* Основы делового профессионального общения: Учебное пособие. Махачкала: ИПЦ ДГУ, 2004, 2005, с дополнениями и изменениями 2006 г. Тема 5. «Нормы, правила и общая культура деловых переговоров».

вырабатывается общая концепция, определяется круг проблем. На этой стадии выявляется круг интересов участников переговоров, степень их взаимозависимости. Здесь также составляется карта интересов, на которой отражается степень их совпадения или, наоборот, несовпадения, а также определяются интересы, несвязанные друг с другом.

Следует иметь в виду, что в переговорах участвуют разные люди, обладающие собственными взглядами на вещи, укоренившимися ценностями, эмоциями, порой непредсказуемыми. Они часто путают свое субъективное восприятие с реальностью.

**На второй стадии** приступают к выработке вариантов решения. На этом этапе участники переговоров должны ориентироваться на общие интересы, что и предопределяет успех переговоров. Участники переговоров должны определить для себя, какие соглашения должны быть достигнуты и каковы наилучшие пути их достижения.

Также следует иметь несколько вариантов решений, которые могут быть одинаково приемлемыми для всех участников переговоров. Это достигается путем привлечения партнеров к работе над проектами соглашений еще на самых ранних этапах. Но самым главным критерием приемлемости положений проектов является то, что они должны быть недвусмысленными, несхематичными, ярко сформулированы и доходчиво объяснены.

Разрабатываются два крайних варианта решений:

- а) пессимистичный;
- б) оптимистичный – наилучший вариант, с которым можно сравнить как остальные, так и поступившие впоследствии предложения.

**На третьем этапе** определяются стартовые условия, принимаются решения по организационной подготовке и месту проведения переговоров. Принято считать, что хозяином переговоров является их инициатор или третья сторона по взаимной договоренности.

На этом этапе также определяется круг участников переговоров, то есть протокольный состав делегаций и наблюдатели. Состав крупных делегаций возглавляют руководители сторон, а также их заместители, секретари, эксперты, наблюдатели, представители по связям с общественностью, канцелярские работники. У каждого из них своя роль, например, секретарь делегации выполняет функции посредника между ее руководителем и принимающей стороной при решении вопросов организационного обеспечения работы делегации.

Особую роль выполняют эксперты, которые участвуют в заседаниях рабочих групп по подготовке проектов соглашения. Однако они не участвуют в самих прениях, где выступают только руководитель и его заместитель. Процедура организации и подготовки переговоров должна сопровождаться предварительным обменом документами, содержащими разрешения на их ведение и подписание соответствующих соглашений. В этих документах содержатся вопросы, касающиеся правил и процедуры проведения переговоров. Они касаются:

- числа полномочных лиц, имеющих право выступать от имени делегации;
- порядка ведения протокола;
- правил голосования;
- официального языка переговоров;
- состава рабочих групп;
- порядка выступлений участников переговоров;
- формы подачи предложений;
- подготовки итоговых документов;
- связи с прессой и порядка распространения официальных документов.

**На четвертом этапе** проводится сам переговорный процесс, где каждый излагает собственный взгляд на обсуждаемую проблему, избегая поспешных выводов относительно позиции других участников. Это является открытым способом подачи материала. В.Р. Веснин считает, что «иногда для усиления благоприятного воздействия на других участников переговоров он может сопровождаться подчеркиванием общности их взглядов, как в целом, так и в деталях»<sup>108</sup>.

При согласовании позиций должны быть в первую очередь рассмотрены принципиальные или бесспорные вопросы, затем те, по которым относительно легко договориться, и лишь в последнюю очередь – нуждающиеся в длительном согласовании. В случае невозможности принятия всеобъемлющего решения могут заключаться временные или частичные мнения по отдельным вопросам.

Для достижения единства мнений по обсуждаемым проблемам могут использоваться различные специальные методы, например, матрица потерь, т.е. определение плюсов и минусов от уступок и выигрышей. Если оценки экспертов в условных баллах подтверждают баланс уступок и выигрышей, то нет повода особенно тревожиться

---

<sup>108</sup> Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала. С. 404.

насчет потерь.

На первой стадии переговоров принимаются итоговые документы предварительного соглашения по схеме. Текст соглашения состоит из трех пунктов:

- 1) преамбулы с перечислением и характеристикой предмета и сторон договора;
- 2) основной части, в которой содержатся пронумерованные статьи и обязательства, которые взяли на себя стороны, а также сроки их реализации, условия, при которых соглашения вступают в силу;
- 3) заключения, в котором сообщается, что уполномоченные лица подписали документ и удостоверили его соответствующими печатями. Также приводятся сведения о количестве копий, аутентичности<sup>109</sup> каждого из них, а также о месте и времени указанных действий.

Эффективность переговоров в значительной степени зависит от самоконтроля участников и контроля над ходом переговоров.

Для успеха переговоров специалисты в области менеджмента предлагают:

- определенно знать цели, задачи и четко понимать, какой исход переговоров является желанным;
- ориентироваться на круг приемлемых результатов на пути к цели переговоров;
- исходить из интересов партнера;
- иметь наготове нужные факты;
- быть терпеливыми;
- стремиться к общему балансу интересов;
- твердо отстаивать свои интересы, но доводы выдвигать с учетом нужд партнера;
- не прибегать к раздражающим партнера формулировкам;
- включать точку зрения соперника в свои аргументы;
- использовать общие интересы;
- помочь партнеру выбрать иную трактовку своей позиции;
- учитывать местные особенности;
- держаться цели, но не «маршрута» переговоров;
- знать, где остановиться, если дискуссия слишком эмоциональна, сделать перерыв или сменить тему. Выделяют следующие формы

---

<sup>109</sup> От греч. *authentikos* — подчиненный.

ведения переговоров: вариационный, интеграционный, метод поэтапного достижения.

**Вариационный** – обсуждение предварительно разработанных вариантов.

**Интеграционный** – делается основной упор на имеющиеся точки соприкосновения.

**Метод поэтапного достижения** – согласие достигается чаще всего при помощи компромисса. Применяется в сложных случаях.

На этапе подготовки определяют цели переговоров по идеальному и минимальному сценарию, а также просчитывают возможные шаги, ведущие к успеху переговоров. Рассматриваются варианты взаимных уступок.

Если максимальные требования одной стороны превышает минимум требований партнера, можно легко определить зону соглашения.

Уступки должны быть аргументированы.

Следует собрать все необходимые документы, например, стандартные положения контрактов.

Следует определиться с командой по переговорам, куда входят не менее двух человек, а для серьезных переговоров — не менее трех: один является главой, второй ведет протокол и обеспечивает любой поддерживающей информацией, остальные наблюдают за своими противниками и выполняют особую роль в переговорах согласно полученной инструкции.

М. Армстронг отмечает, что «члены команды, ведущие профсоюзные переговоры, должны получить инструкции относительно их роли, а также стратегии и тактики ведения переговоров. По возможности на этом этапе следует напечатать и раздать подготовленные обоснования или аргументы, чтобы их можно было использовать, когда стратегический план этого потребует»<sup>110</sup>.

Такая подготовка может быть более успешной благодаря предварительной репетиции переговоров.

---

<sup>110</sup> Армстронг М. Основы менеджмента. С. 324.

### **3. Поведенческие особенности участников переговоров в зависимости от их предмета и условия проведения**

Ведение переговоров в условиях критической ситуации.

К таким ситуациям могут быть отнесены ситуации, связанные с угрозой:

- финансового ущерба;
- судебного преследования;
- потери рынков сбыта;
- публичной дискредитации организации.

Вести переговоры в таких условиях очень сложно. При этом следует учитывать, что:

1. Критическая ситуация вызывает у участников переговоров сильные отрицательные эмоции: тревогу, страх, чувство угрозы и т. д.
2. Интенсивность отрицательных эмоций, возникающих в результате переговоров, зависит, прежде всего, от особенностей восприятия критической ситуации конкретными людьми и определяется:

- ценностью предмета, подвергающегося угрозе (финансовые средства, репутация фирмы, коммерческая тайна, здоровье и т.д.);
- вероятностью полной или частичной потери этого объекта;
- дефицитом времени, необходимого для решения проблемы;
- личностными особенностями.

1. Отрицательные эмоции затрудняют и искажают обмен информацией и ее переработку участниками переговоров.

2. Поведение людей, ведущих переговоры, в критических ситуациях имеет следующие особенности:

- участники переговоров сознательно используют метод асимметричного распространения информации;
- участники избегают совместного решения проблем в процессе переговоров или препятствуют достижению согласия.

Для выхода из критической ситуации приглашают третьего, нейтрального участника.

Посредник оптимизирует обмен информацией, отсеивает эмоциональность, помогает идти сторонам на уступки без ущерба для их престижа, выступает гарантом выполнения соглашения и тем самым повышает его ценность.

Поведение сторон меняется в зависимости от предмета и условий проведения переговоров.

Наиболее типичной ситуацией для фирм является получение финансовой поддержки, связанное с риском. Из 100 случаев ведения подобных переговоров только 10 заканчивается согласием владельцев на дальнейшее рассмотрение возможности их вступления в дело, и лишь один случай (из тех 10) – заключением сделок<sup>111</sup>.

На переговорах следует помнить, что существует три группы факторов, пробуждающих интерес к рискованным вложениям капитала. К ним относятся:

- психологические особенности инвесторов (опыт, темперамент, характер, сложившаяся линия поведения, склонность к риску);
- исключительная возможность (достичь, получить, приобрести, контролировать, управлять);
- вероятные сверхприбыли от ассигнования.

Практические рекомендации, направленные на повышение эффективности переговоров, связанных с финансированием нового предприятия:

- 1) занимать наступательную позицию и представлять свои действия, как поиск (выбор) наиболее приемлемого инвестора;
- 2) избегать преждевременного повышения курса акций;
- 3) приводить конкретные факты, демонстрирующие жизнеспособность отстаиваемого проекта инвестиций.

### **Ведение переговоров при заключении контрактов**

В данном случае важную роль играют несколько факторов. Факторы внешней характеристики фирмы: условия конкуренции, законодательные ограничения, национальная специфика (в случае заключения контракта между фирмами различных стран). Особенности организационных структур фирм, участвующих в переговорах по заключению контрактов. К ним относятся: пол, возраст, образование участников; общее физическое и психологическое (особенно важно — эмоциональное) состояние; личные интересы; установки и т. д.<sup>112</sup>

### **Переговоры при закупочной деятельности**

При ведении переговоров важным является понятие «зоны торгов», т.е. определение диапазона минимальных и максимальных цен, как для покупки, так и для продажи. Это можно представить в виде графика, где учитываются параметры максимальной цены продаж,

<sup>111</sup> См.: Молл Е. Г. Менеджмент: организационное поведение. С. 127.

<sup>112</sup> Там же. С. 129.

цены нижнего предела для покупателя (продавца) и графика спроса — предложения, а также рыночной цены на данный период.

### **Ведение переговоров по заключению контрактов**

Если речь идет, например, о слиянии предприятий с разными профилями (конгломерат), то до заключения контракта необходимо знать не только общие условия конкуренции, законодательные ограничения и другие условия внешнего влияния, но и особенности организационно-экономической структуры организации, специфику производства, количество персонала, масштаб производственной деятельности, прибыли и другие внутренние особенности организации.

## **4. Влияние национальных различий на процесс ведения деловых переговоров**

При ведении деловых переговоров с иностранными партнерами существенное влияние на результаты оказывает использование знаний об их национальных особенностях.

Например, как американцы, так и японцы в процессе ведения переговоров часто прибегают к тактике агрессивной настойчивости (у японцев это больше относится к покупателям). Однако сдержанность и намеренная молчаливость является характерной чертой японцев. Их учтивость часто вводит в заблуждение американских и европейских бизнесменов, ведущих с ними переговоры, которые понимают вежливость как согласие с их позицией.

**Японцы** страдают от высокой персонализации деловых отношений, т.е. они не только чутки и внимательны во время деловых контактов, но и очень осторожны на предварительных этапах, до переговоров. Они сделают все, лишь бы не встретиться с неудобными и неприятными участниками будущих встреч.

**Американцы**, наоборот, отделяют деловые отношения от личных симпатий и антипатий. Для них главное — дело, и поэтому они не скрывают свой прагматичный подход.

Гибкость в ведении переговоров несвойственна японцам, защищающим свою точку зрения с необыкновенным упорством.

**Японцы** предпочитают кратковременные договоры, не имеющие четко сформулированных и жестко оговоренных требований, поскольку придают большое значение фактору неопределенности и непредсказуемости будущего. Они всегда хотят оставить шанс для пересмотра или полного отхода от обязательств.

**Прагматизм американцев** дополняется прямолинейной



«скороспелостью», они более склонны предлагать в самом начале переговоров цену, близкую к окончательной.

Что касается **бразильцев**, то они проявляют в ходе переговоров большую эмоциональность и неорганизованность. Они вспыльчивы и громогласны. Могут сорваться и уйти с переговоров.

Похожими характеристиками обладают и **многих представители азиатских, восточноазиатских** стран. Однако центрально-азиатские представители являются более покладистыми, уступчивыми, хотя и эмоциональными.

В последние два десятилетия представители международного бизнеса уделяют особое внимание **китайцам**, которые очень хитроумны и с самого начала переговоров делают все, чтобы раскрыть карты оппонента. Для этого они прибегают к такой уловке: сначала предлагают сами повестку дня, а затем просят изложить свои представления по обсуждаемому вопросу, тем самым вынуждают партнеров открыться по некоторым деталям.

Однако сами китайцы скрытны, всегда уклоняются от раскрытия своих позиций. Иногда в начале переговоров они кажутся пассивными. Участники таких переговоров должны внимательно следить за скрытыми намерениями китайцев для выявления их истинных интересов.

Китайская сторона предпочитает иметь дело только с лучшими иностранными фирмами, придает большое значение статусу предприятия.

## ***Практикум***

### **Вопросы для обсуждения и самоконтроля**

- 1) Какие ситуации требуют ведения переговоров?
- 2) Какие параметры устанавливаются для переговоров?
- 3) Что лежит в основе успешного завершения любых переговоров?
- 4) Каковы критерии эффективности переговоров?
- 5) Чем характеризуются позиционные переговоры?
- 6) В чем преимущества и недостатки рациональных переговоров?
- 7) Каковы основные задачи отдельных шагов переговорного процесса?
- 8) Какие стадии общей концепции ведения переговоров более предпочтительны?

- 9) К каким ситуациям могут быть отнесены ситуации, связанные с угрозой финансового ущерба, судебного преследования, потери рынков сбыта, публичной дискредитации продукции и т.п.?
- 10) К каким уступкам заранее прибегают при не директивных способах ведения переговоров?
- 11) Какой способ ведения переговоров более приемлет постановку открытых вопросов, лишенных двусмысленности и подтекста?
- 12) Какие факторы определяют результаты переговоров?

## **Задание к теме № 15 – Организация, формы и методы проведения деловых переговоров**

### **Задание 1.**

1. Стандартные ситуации, при которых используются приемы делового общения:
  - a) завоевание новых клиентов
  - b) переговоры с целью получения нового заказа
  - c) самовыражение
  - d) доклад на конференции
2. Определите формы делового общения:
  - a) деловая беседа
  - b) лекция
  - c) деловые переговоры
  - d) телефонное общение
  - e) письменное деловое общение
  - f) собеседование
  - g) корпоративная вечеринка
  - h) презентации
3. Основными методами проведения деловых переговоров являются:
  - a) интенсивный
  - b) вариационный
  - c) метод экспертных оценок
  - d) интеграции
  - e) нормативный метод
  - f) уравнивания

g) компромиссный

h) интенсивный

4. Установите правильную последовательность мероприятий по подготовке делового совещания:

определение состава участников

формирование повестки дня

определение даты, времени и места проведения совещания

определение целесообразности совещания

информирование участников о сроках и месте его проведения, теме и задачах

5. По типу отношений между участниками различают следующие виды коммуникативных сообщений:

a) межличностные

b) побудительные

c) публичные

d) информативные

e) массовые

f) e) экспрессивные

6. Функциями коммуникации являются:

a) управленческая

b) наказание

c) информативная

d) подслушивание

e) эмотивная

f) координация неформального общения

7. Межуровневые коммуникации подразделяются на:

a) коммуникации руководитель подчиненный

b) межличностные

c) коммуникации между различными подразделениями

d) управленческие

e) коммуникации между руководителем и группой

8. Переговоры считаются завершёнными при условии:

a) решения основных вопросов сторон

b) детального обсуждения

c) функциональной определенности сторон

d) достижения целей

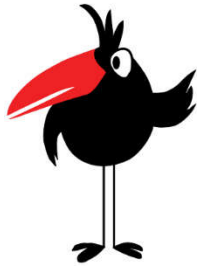
9. Процесс подготовки переговоров включает следующие аспекты:
- a) целевой
  - b) организационный
  - c) эмоциональные отношения
  - d) мотивированный
10. Проблематику переговоров определяют:
- a) система противоречий между сторонами
  - b) систему ценностей сторон
  - c) необходимость координирования
  - d) желание сторон

**Задание 2. Деловая игра.**

**Остальные задания по теме представлены в УМКД**

# Глава 16.

## Кадровый менеджмент



*Вопросы, рассматриваемые в данной теме:*

1. Сущность и функции кадрового менеджмента
2. Организационные аспекты кадрового менеджмента

### 1. Сущность и функции кадрового менеджмента

**Кадровый менеджмент** - это важная система взаимосвязанных действий и процедур подбора, обучения, расстановки и продвижения персонала от найма до увольнения; это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом; это комплексная система по управлению, по разработке кадровой концепции, кадровой стратегии, ее принципов и методов, осуществляемая для обеспечения эффективного использования кадрового потенциала предприятия. Деятельность любого предприятия зависит от его сотрудников, персонала

Любой вид деятельности не может быть представлен без основной производительной силы — человека. Человек ныне рассматривается в качестве важнейшего вида капитала организации. При этом затраты на оплату труда, создание благоприятных условий деятельности, подготовку, переподготовку и повышение квалификации рассматриваются также, как особый вид инвестиций. Особым образом страхуются высококлассные специалисты.

Менеджмент человеческих ресурсов складывается из двух элементов: кадрового и социального менеджмента.

Социальный менеджмент в общих чертах — это вознаграждение персонала, создание надлежащих условий труда и отдыха,

формирование благоприятного морально-психологического климата, установление и поддержание социального партнерства.

Функции кадрового менеджмента:

- анализ рынка труда, поиск, вербовка, найм, отбор и прием персонала;
- деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе и расстановке кадров;
- определение заработной платы и льгот, оформление трудового контракта;
- адаптация сотрудников в коллективе и профессиональная ориентация;
- мотивация трудовой деятельности;
- организация труда, разработка должностных инструкций;
- соблюдение этики деловых отношений и корпоративной культуры;
- управление конфликтами и стрессами;
- оценка трудовой деятельности и аттестация;
- планирование деловой карьеры и управление служебно-профессиональным продвижением;
- обеспечение безопасности персонала;
- управление нововведениями в кадровой работе;
- обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров;
- управление поведением персонала в организации, соблюдение дисциплины труда;
- управление социальным развитием кадров;
- высвобождение персонала.

Принципы кадрового менеджмента:

- 1) соблюдение требований трудового законодательства;
- 2) стабильность кадрового состава, минимизация текучести кадров;
- 3) расчет текущей и перспективной потребности в том или ином персонале;
- 4) поддержание баланса интересов компании и работников;
- 5) сотрудничество со всеми заинтересованными сторонами при воплощении в жизнь положений кадровой политики компании, работа с профсоюзами.

Кадровый менеджмент способствует возникновению

корпоративной культуры, атмосферы сотрудничества, поддержки, взаимной ответственности работодателя и работника, обеспечивает безопасные условия труда и поддержку инициатив как технических, так и организационных

Различают общий и стратегический кадровый менеджмент. Общий менеджмент выполняет следующие функции:

- организация набора рабочей силы (поиск, собеседование, тестирование, оформление документов);
- организацию подготовки, переподготовки, повышения квалификации кадров;
- организация распределения, перемещения (продвижения), увольнения работников;
- оценка специалистов и выработка рекомендаций по их дальнейшей судьбе;
- текущий учет и планирование потребностей в кадрах в пределах года.

Функции стратегического кадрового менеджмента ориентированы на разработку кадровой политики, на перспективу.

Основными направлениями стратегического менеджмента являются:

- массовая переквалификация кадров в связи с обновлением производственного аппарата и переходом на новые технологии;
- трудоустройство кадров при массовом их высвобождении;
- привлечение широких слоев работников к участию в управлении организацией.

Кадровый менеджмент в свою функциональную задачу включает контроллинг персонала и кадровый маркетинг.

**Контроллинг персонала** – это процесс осуществления контроля за персоналом с целью изучения, влияние на результаты работы фирмы, координация планирования персонала и других сфер деятельности фирмы, определение социальной и экономической эффективности применения тех или иных методов и приемов управления, осуществление практических мероприятий по привлечению и задействованию кадров, особенно в связи с организационными и технологическими преобразованиями.

**Кадровый маркетинг** – это деятельность по привлечению высококвалифицированных специалистов извне.

Пути привлечения специалистов, используемые в кадровом

маркетинге:

- студентам вузов и колледжей предоставляется возможность работать в период каникул;
- оказывается помощь в прохождении производственной практики и в сборе материала для курсовых и дипломных работ;
- назначаются и выплачиваются стипендии от имени организации и т. д.

Кадровый маркетинг также тесно сотрудничает с государственными службами занятости. Кадровый маркетинг позволяет более гибко удовлетворять потребности организации в квалифицированных работниках, в том числе и без официального найма, например, лизинг персонала (патронат).

## 2. Организационные аспекты кадрового менеджмента

Организационные аспекты кадрового менеджмента находят свое отражение в технологиях набора, подбора, адаптации и увольнения персонала. Основные элементы системы работы с персоналом представлены на рисунке 16.1.

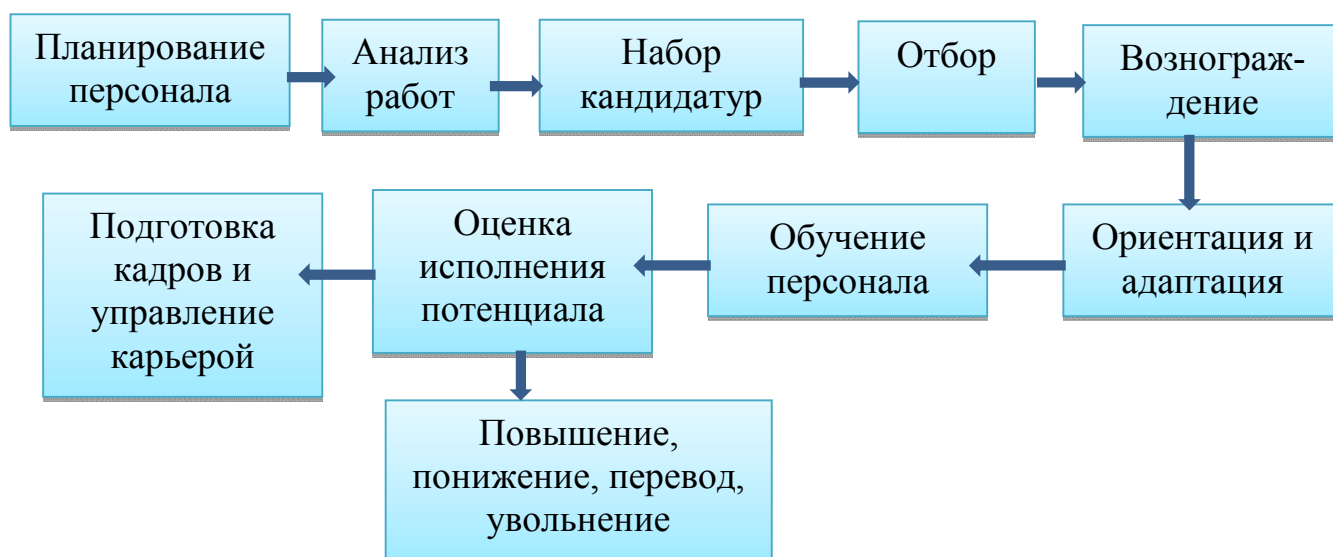


Рис. 16.1. – Основные элементы системы работы с персоналом

**Выявление кандидатов** — это предварительный этап, задача которого состоит в определении узкого круга претендентов. В дальнейшем с претендентами первого круга работают более тщательным образом.



На этом этапе претенденты рассматриваются через профессиограмму, т.е. описание комплекса качеств, которыми должен обладать сотрудник, претендующий на данную должность, или модели самой должности.

**На первом этапе**, как правило, при анкетировании отсеивают до 80% претендентов.

В разных странах по-разному подходят к этапам отбора работников для фирмы. В Японии, например, допустившие ошибку в составлении резюме исключаются. На «Хонде», например, претенденты пишут сочинение о том, как предполагаемая работа в фирме соотносится с их жизненными целями и способствует их реализации; после оценки сочинения их потенциальными руководителями и коллегами они допускаются к дальнейшим испытаниям.

Во многих фирмах США претенденты подвергаются предварительному психологическому анализу. Они заполняют дома анкету, пишут письмо-заявление объемом до 15 строк и предоставляют фотографии в профиль и анфас. Фотографии подвергаются физиогномическому анализу по 128 признакам, а анкета и письмо-заявление подвергаются графологическому анализу по 238 признакам. При анализе анкеты, содержащей 14 блоков по 10 вопросов в каждом, обращается внимание не столько на содержание ответов, сколько на их стиль и характер, в которых наиболее ярко проявляются особенности личности.

**На втором этапе** начинается селекция кадров. Из оставшихся претендентов есть возможность выбора наиболее лучших, наиболее подходящих к соответствующим должностям.

На этом этапе претенденты подвергаются дополнительному анкетированию, собеседованиям, экзаменации, анализу рекомендательных писем, интервью, углубленным беседам.

В рамках селекции проходит сравнительный анализ кандидата и требований, предъявляемых к должности, качеств различных кандидатов на данную должность, на основе чего выбирается лучший из них.

В книге «Как уцелеть среди акул?» Харви Маккей отмечает, что умение нанимать на работу подходящих людей – один из величайших талантов, которыми может обладать менеджер. Характеристикам, по его мнению, доверять нельзя, а претендент всегда старается показать «товар лицом», (если он это делает умело, им стоит заинтересоваться!), поэтому огромное значение приобретает способность разбираться в

людях.

Кандидатур в свою фирму Х. Маккей отбирал очень тщательно в десять этапов.

1 этап – собеседование с кандидатом (1-й отсев);

2 этап – повторное собеседование с некоторыми администраторами фирмы, чтобы проверить степень способности человека (2-й отсев);

3 этап – получасовая беседа с руководителем фирмы, который рассказывает о ней и следит за реакцией претендента, за его заинтересованностью;

4 этап – повторная получасовая беседа с руководителем фирмы, но уже по телефону, помогающая проверить, умеет ли претендент правильно и доходчиво излагать свои мысли и убеждать других заочно;

5 этап – наведение справок о кандидате;

6 этап – беседа в присутствии членов семьи;

7 этап – общение с кандидатом в неформальной обстановке;

8 этап – направление кандидата на беседу с конкурентами, с которыми существует договоренность о подобной «взаимопомощи»;

9 этап – беседа со специалистом высшего класса в данной области деятельности;

10 этап – встреча с психологом и тестирование.

Затем, по завершении всех этих этапов, принимается окончательное решение с учетом определенных принципов:

- выбор наиболее соответствующего, а не идеального для выполнения этой работы;
- рациональное сочетание найма со стороны и внутреннего отбора (общий конкурс).

Найм со стороны обеспечивает приток большого числа специалистов, обладающих свежим взглядом на вещи и новыми идеями, но при этом происходит своего рода «покупка кота в мешке». Внутренний найм такую проблему устраняет.

Важнейшим следующим принципом подбора кадров является учет индивидуальных качеств кандидата: образования, профессии, опыта, здоровья, психологического состояния.

Некоторые данные исследований в этой области показывают, что молодежь быстрее принимает решения, а люди зрелого возраста оказываются более самостоятельными и уравновешенными.

В 18—25 лет отмечается наиболее высокая степень восприимчивости социального и профессионального опыта, затем этот процесс несколько замедляется.

В 30—33 года происходит новый взлет интеллектуальных функций, продолжающийся до 40 лет, а потом они начинают постепенно угасать. Например, если способность к политическому мышлению в возрасте принять за 1, то в 30 лет она составит 0,96; в 40 лет — 0,87; в 60 лет — 0,75.

Способности к обучению нарастают до 25 лет, затем они снижаются примерно на 1 % в год. В среднем профессиональная зрелость наступает у специалистов в возрасте 35—38 лет, у политиков в 40—45 лет. А что касается в гендерного разделении труда, то мужчины более логичны по сравнению с женщинами, лучше разбираются в организационной стороне дела, в механических процессах, поэтому из них состоит примерно 75% руководителей на производстве. Что касается женщин, то они превосходят мужчин в быстроте восприятия речи, запоминании различного рода материалов, в результате чего в государственных структурах, где эти качества ценятся, доля женщин - руководителей доходит до 45%.

Важным элементом системы кадрового менеджмента является увольнение персонала.

Вопрос о высвобождении персонала обычно возникает тогда, когда организации приходится либо сокращать, либо перестраивать свою деятельность.

Увольнение требует соблюдения трудового законодательства, четких, максимально объективных критериев отбора, минимизации затрат и получения экономии, избегания последующих затрат, открытости, информирования, компенсации и помощи в трудоустройстве.

При любой возможности увольнения следует избегать или смягчать его последствия, используя для этого все возможности.

В разных странах политику занятости регулируют за счет рационализации кадрового менеджмента. Это такие меры, как:

- прекращение найма, при этом на высвобожденные места не принимаются новые сотрудники;
- сокращение рабочего времени путем снижения продолжительности рабочего дня или рабочей недели;
- отмена или сокращение масштабов внутреннего совместительства и сверхурочных работ, разделение должностей и прочее;
- прекращение выдачи заказов на сторону;
- направление на учебу с отрывом от основных занятий и

предоставление неоплачиваемых отпусков;

- использование внутренних «венчуров» — групп энтузиастов, имеющих свои идеи, желающих самостоятельно заниматься их реализацией. Реализуя проект, каждый участник такого венчура продвигается по службе в его рамках. Успех дела приводит к тому, что группа может быть включена в состав фирмы в качестве ее подразделения;
- стимулирование увольнения по собственному желанию;
- аутплейсмент — это трудоустройство уволенных за счет фирмы, в минимальные сроки и при наиболее благоприятных условиях;
- увольнение отдельных работников за различные нарушения;
- массовое увольнение.

В соответствии с трудовым законодательством РФ, при увольнении учитывают: производительность, квалификацию, стаж работы, семейное состояние, полученные увечья и профессиональные заболевания.

Конкретную последовательность увольнений можно определить с помощью балльной системы, учитывающей стаж, возраст, состав семьи, возможности найти работу.

## ***Практикум***

### **Вопросы для обсуждения и самоконтроля**

- 1) По каким критериям характеризуется численность персонала?
- 2) Какие коэффициенты характеризуют интенсивность оборота
- 3) персонала?
- 4) Какие категории в списочном персонале фирмы выделяют?
- 5) Что такое текучесть кадров?
- 6) Какова цель классификации видов трудовой деятельности?
- 7) Дайте определение понятию «персонал».
- 8) Чем объясняется пристальное внимание менеджмента к
- 9) управлению человеческими ресурсами?
- 10) Каковы функции кадровой службы к управлению человеческими ресурсами?
- 11) Какие главные задачи выдвигает современный менеджмент к системе управления персоналом?
- 12) Какие принципы построения принимает современная система управления?
- 13) Какова система кадрового планирования и его принципы.

- 14) Каковы методы планирования привлечения персонала?
- 15) Какие этапы процесса отбора персонала предпринимает отдел кадров?
- 16) Каково содержание трудового контракта?
- 17) Какие методы принимают для отбора персонала?
- 18) Какова процедура оценки персонала?
- 19) Какие методы выполнения оценочных процедур к претендентам принимают кадровые службы?
- 20) Какие виды профессионального обучения предусматриваются российским трудовым законодательством?
- 21) Какова цель аттестации персонала?
- 22) Какие документы, связанные с заключением и прекращением трудового договора допускаются трудовым законодательством?

### **Задание к теме № 16 – Кадровый менеджмент**

#### **Задание 1.**

- 1. Снижение производительности, текучести кадров, прогулы конфликты это проявление \_\_\_\_\_ обратной связи**
2. ... карьера – работник меняет свои занятия, не повышая и не понижая своего положения в организации
3. Успешность карьеры зависит от следующих факторов:
  - a) случайность
  - b) социальное положение
  - c) компромисс между личными и профессиональными потребностями
  - d) образование
4. Основными компонентами карьеры являются:
  - a) высшая точка
  - b) возраст
  - c) длина карьерного пути
  - d) потенциальная мобильность
  - e) интерес
  - f) цель карьеры
  - g) потенциал
5. При планировании собственной карьеры определяются:
  - a) семейное положение

- b) долгосрочные и краткосрочные задачи
- c) основные направления для саморазвития
- d) место проведения отпуска
- e) направление, в котором следует двигаться

6. Интеллектуальными качествами необходимыми современному менеджеру являются:

- |                                  |                       |
|----------------------------------|-----------------------|
| a) ум                            | d) уверенность в себе |
| b) авторитетность                | e) интуиция           |
| c) умение принять нужное решение | f) дипломатичность    |
|                                  | g) творческое начало  |

7. Способностями необходимыми современному менеджеру являются:

- |                       |                      |
|-----------------------|----------------------|
| a) уверенность в себе | d) приспособляемость |
| b) коммуникабельность | e) дипломатичность   |
| c) тактичность        | f) энергичность      |

8. В организации со стратегической нацеленностью акцент при найме и отборе делается:

- a) на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца;
- b) на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации на короткое время;
- c) на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированные на достижение больших личных и организационных целей.

9. Планы по человеческим ресурсам определяют:

- a) политику по набору женщин и национальных меньшинств;
- b) политику по отношению к временным работающим;
- c) уровень оплаты;
- d) оценку будущих потребностей в кадрах

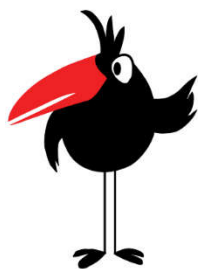
10. Какой метод в области совершенствования управления персоналом получил наибольшее распространение:

- a) метод аналогий;
- b) метод творческих совещаний

**Другие задания указаны в УМКД**

# Глава 17.

## Проблемы и перспективы российского менеджмента



*Вопросы, рассматриваемые в данной теме:*

- 1. Диверсия, инверсия и реверсия, как концепция управления реструктуризацией СССР и новой России.**
- 2. Варианты и этапы становления менеджмента в России**
- 3. Новая парадигма российского менеджмента.**

### **1. Диверсия, инверсия и реверсия, как концепция управления реструктуризацией СССР и новой России.**

Реверсивная, а не революционная идеология перестройки 80-х и переворот 90-х с расстрелом правительственного здания, захватом телецентров, а также переворотов в союзных республиках XX столетия меньшинством во главе с правителями-предателями СССР и отдельных республик привели страну к развалу и упадку. Эта очень краткая история, которая имеет в действительности сотни томов и книг современных историков, политологов, писателей и др. Хронология великого поражения СССР под натиском внешних врагов и предателей изнутри снято так же множество документальных фильмов.

Как-бы не предвосхищались и не оправдывали апологеты частнокапиталистическую экономическую систему, как «извечную, дающую право каждому гражданину на свободу и независимость», так называемые «либеральные ценности» не превзошли завоеваний социалистической экономической системы для человека.

Для того чтобы и правильно выстроить надо многое объяснить современному подрастающему поколению, которое родилось и

выросло в условиях ложно вымощенных ценностей, которые всё дальше и дальше уводят от социально справедливого строя к реверсивно-ложному подобию. Это наподобие конфеты с красивой обёрткой и приятным запахом, где нет места натуральным продуктам в ингредиентах, где даже молоко и молочные продукты не содержат натурального молока. Подобные подмены и у современного правителя РФ, который позволил обсудить в Госдуме, ратифицировать в Совете Федерации и в конце сам подписал, который ранее обещал, почти как Ельцин, «лечь под рельсы», если подпишет подобный антинародный закон. Однако интересы коррумпированной элиты (олигархата) и их давление, видимо, заставили поменять мнение президента, который потом обратился к нации: «...нам предстоит принять трудный и не простой путь решения...; прошу отнестись к этому с пониманием...» «...объективный анализ ситуации показывает, что тянуть этот вопрос дальше нельзя». В итоге, от подписания этого антинародного закона произошёл ещё более чудовищный обман. Подменой понятия «реформа пенсионного возраста» произошло многомиллиардное изъятие, т.е. воровство из пенсионного фонда, которое составит к 2023 году от 2 до 2,5 триллионов в год. А рекламируемые и широко пропагандируемые социальные преференции за первого, за второго и т.д. ребёнка в семье, выплаты в виде единовременных пособий ветеранам тыла и фронта от 50 до 75 тыс. рублей и по 500-600 тыс. рублей родителям новорожденных по сравнению с тем изъятием – крохи!

Ветераны, доживающие свой нелёгкий век с бесконечными подменами режима равносильно тому, что если бы отняли по тысяче рублей с каждого гражданина и раздали их очень ограниченному числу уважаемых стариков по 10 рублей. Эта пример пирамидальной финансовой схемы отработан давным-давно, суть которой для пенсионеров ещё более печальна: платят все, а получают дожившие. Но, не дай Бог, если, как говорится, остался непогашенным кредит, то придётся по современному капиталистическому закону страны платить детям и внукам, что не скажешь о возможности получения накопленных пенсионных средств детям (наследникам) умершего до пенсионного возраста!

Произошла чудовищная подмена в идеологии вначале реверса в капитализм в самом ценном, что нас всех объединяла и, на основе взаимопонимания общество двигалось вперед. Однако подмена ценностей не заставила долго ждать. Для победы в холодной войне, для демонстрации преимущества капитализма над социализмом шли



все средства и методы. Они начинались от самых изощренных форм пропаганды до военных интервенций в дружественные нам государства, втягивая СССР во все конфликты мира. Это было целью истощения экономически, финансово всей системы социалистического содружества и стран третьего мира социалистической ориентацией. С одновременными санкциями против СССР и демпингом цен на мировых рынках преимущественно для экспортируемых нами товаров, возымели победу запада в холодной войне. Но эта «холодная война» была не совсем холодная, т.к. основные и главные жертвы остаются - это потери человеческих жизней. В числе их – зря проведенная война в Афганистане, ставшая в течение десяти лет (1979-1989 гг.) по разным оценкам от 14,5 тыс. человек, 53 тыс. раненных, хотя есть и другое мнение, что там могло погибнуть от 1 до 2 млн. человек.

**Врезка о социалистических завоеваниях СССР впервые в мире в истории человечества<sup>113</sup>:**

1. Право на восьмичасовой рабочий день. Впервые в мире в истории человечества.

2. Право на ежегодный оплачиваемый отпуск. Впервые в истории человечества.

3. Невозможность увольнения работника по инициативе администрации или хозяина без согласия профсоюзной и партийной организаций.

4. Право на работу, на возможность зарабатывать себе на жизнь своим трудом, а не за счёт других.

5. Выпускники вузов, техникумов и других профессиональных учебных заведений имели право на обязательное трудоустройство по трудовому направлению с предоставлением жилья в виде общежития или квартиры.

5. Право на бесплатное общее и профессиональное образование. Причем как среднее профобразование, так и высшее. Впервые в мире.

6. Право на бесплатное жилье (квартиру), а молодой специалист в течение трёх-пяти лет с учётом квадратуры не менее 9 кв. метров (в некоторых субъектах доходило до 17 кв.м.) на каждого члена семьи. Впервые в мире.

7. Право на бесплатное пользование детскими дошкольными учреждениями — детскими яслями, детсадами, пионерлагерями. Впервые в мире.

8. Право на бесплатное медицинское обеспечение. Впервые в мире.

9. Право на бесплатное санаторно-курортное лечение. Впервые в мире.

10. Право на защиту государства от произвола местных начальников и чиновников. Впервые в мире.

11. Право на бесплатный проезд к месту работы или учебы по индивидуальному, оплачиваемому государством проездному документу.

<sup>113</sup> Что дала людям советская власть СССР. URL: <https://live-imho.livejournal.com/539771.html> (Дата обращения - 1.02.2020)

Впервые в мире.

***Кроме того, женщины имели право на целый ряд дополнительных льгот:***

1. Право на трехлетний декретный отпуск с сохранением рабочего места (56 дней — полностью оплачиваемый, 1,5 года — пособие, 3 года — без прерывания стажа и запрет администрации на увольнение).

2. Право на бесплатную патронажную медицинскую помощь ребенку сроком до одного года.

3. Право на бесплатную молочную кухню для новорожденных до трех лет.

5. Право на бесплатное медицинское и санаторно-курортное лечение при любых детских заболеваниях.

Ни в одной стране мира ничего подобного не было и не могло быть даже в помине. Кое-какие социальные блага в зарубежных странах стали появляться лишь после Второй мировой войны в результате мощного рабочего движения, вызванного существованием на планете Советского государства, государства рабочих и крестьян.

Имея за спиной такие мощные социальные завоевания, советский человек искренне гордился своей страной, зная, что его страна обладает колоссальными достижениями в развитии своего народного хозяйства, а именно:

1. Мы сами, без чьей-либо посторонней помощи восстановили разрушенное народное хозяйство страны после Первой мировой и Гражданской войн, и после Великой Отечественной войны, которую всячески пытаются переписать даже наши прежние союзники из соцлагеря, например, Польша, где Советский Союз оставил там более 600 тыс. погибших солдат-освободителей. Такого народного подвига история человечества не знала.

2. По всем экономическим показателям развития народного хозяйства страны мы со второй половины XX века занимали прочное второе место в мире после США, отвлекаясь на всевозможные происки и втягивания в очаги национально-освободительного движения, отвлекая огромные средства на вооруженную поддержку и людскими силами. И не надо забывать, что по просторам России в XX веке прокатились три чудовищные войны. В то же время на территории США войн вообще не было 160 лет. Зато они развязывали войны, малые и большие конфликты, цветные революции по всему миру тысячи. [URL6 <https://ruxpert.ru/> - Список военных операций США]

3. По количеству зарегистрированных в год изобретений мы занимали тоже второе место после США. А этот показатель говорит о техническом уровне нашего промышленного производства. Этот уровень был сопоставим с американским, с первой экономикой мира, а сегодня мы далеко отстали и никакая «цифровая экономика», и никакие обещания «проектно-воровского» освоения бюджетных средств и управления под «дудку» МВФ России не дадут подняться с колен уже, так как существующая валютная система, налоговая система и прочие системные возможности и законы не в интересах развития России.

4. Мы обладали лучшей в мире системой общего и специального профессионального образования, на которую только сейчас начинает переходить Америка. И наши школьники, и студенты на всех интеллектуальных олимпиадах мира всегда занимали призовые места, далеко опережая представителей остальных стран мира. Вспомните слова американского президента Джона Кеннеди, сказавшего с горечью в шестидесятых годах о том, что русские выиграли у американцев соревнование за космос за школьной партой и что американцам пора перенять именно русский опыт образования. В последние годы именно это они и делают, навязав России своё клише пагубного образования на деградацию, а сами внедрили советскую

систему, например, все престижные школы Англии применяют советскую систему и методику обучения. Самые престижные школы там по этой системе. Со всего мира за хорошим образованием едут туда, кто может оплатить за учёбу в престижной школе.

5. Мы обладали лучшей в мире системой профилактического здравоохранения, на которую только сейчас начинают переходить Америка и Европа.

6. Мы обладали лучшей в мире системой физической и спортивной подготовки населения страны, на которую уже перешел Китай и начинает переходить целый ряд цивилизованных стран мира. Новая Россия строит по принципу «строим, что позволит умыкнуть в свой карман». Наши чиновники погрязли в коррупции и, это не видит ни один орган, который должен бы контролировать и спросить о нетрудовых доходах.

7. Мы обладали одной из лучших в мире системой освоения космоса, с которой могла соперничать лишь Америка. Новая Россия теперь пытается обслуживать новых претендентов на освоение космоса своими ракетами, двигателями и чем-то ещё.

8. Мы обладали лучшей в мире военной техникой, с которой могла соперничать лишь Америка. В этой части мы ещё держимся за счёт значительных бюджетных распределений на оборону, госзаказ и для продажи оружия покупателям.

Можно добавить несколько слов о том, что мы имели страну, с которой в мире считались и, которая являлась великой державой с великой историей, великой промышленностью, великой наукой, великой культурой, великим образованием и великими идеями по построению нового общества на земле, справедливого для всех людей страны, а не только для богатых.

Иностранцы, бывавшие у нас, отмечали у граждан СССР чувство глубокого патриотизма и собственного достоинства. Ведь Советская власть была нашей властью. А не властью тех, кто стоит над нами по социальной лестнице и кто нас за людей не считает. Поэтому слова Маяковского «Читайте, завидуйте, я — гражданин Советского Союза!» мог с гордостью произнести любой гражданин страны, независимо от своего местожительства и социального положения.

Итак, формально каждая такая отдельная инверсия, подмена завоёванных ценностей с потерей, привела нас в общество мало духовных граждан стремлениями с гедоническим настроением ненасытному миру потребительства. Поэтому и не спасает нас от идеологии инверсии повернутой на 180 градусов. Нашему обществу навязали такой индивидуализм, что нет границ приличия. Уровень претензии зашкаливает далеко за уровень притязаний современного человека. Каждый третий-четвёртый человек с таким индивидуализмом сам себе на уме, являясь одновременно глубоко зомбированным, сам того не замечая. Чего хотели враги, того и добились, навязав параллельно многие пороки и мерзости, которые обещали нам вражеские доктрины! Что уж говорить, если «духовные учителя» из религий всех мастей, как новая неофициальная параллельная «партии» также устремлены и не отличаются принципами обогащения и стремлениями к роскоши. Кругом и параллельно идёт пропаганда такого поведения под «звон

гипнотического зомбоящика» на фоне нищеты и экономического упадка в регионах, в провинции 100-120 км от столиц, хотя и в столицах субъектов РФ хватает своих социально-экономических, демографических, экологических и других бед.

Западные исследователи и новые российские апологеты честной собственности, новых «либеральных ценностей» вседозволенности, узаконенной коррупции и волонтаризма предлагают новые и малопонятные опции и алгоритмы выхода из глубокого кризиса в обществе, но они все в таком контексте тщетны.

Произошла, конечно, глобальная диверсия против социалистического мира, а инициирование реверсивными доктринами из-вне при поддержке продажными политиками, получая, так называемые «гранты», провели «нужные» заказчикам реформы. Тем самым, разрушив промышленность и сельское хозяйство, систему образования, науку, медицину, культуру и другие важнейшие отрасли и производства, враги почувствовали безраздельное господство во всём, указывая даже, какие нам принимать законы, какие ставки налогов, банковские проценты и т.д.

С тех пор социально-экономические завоевания социализма внутри и политико-идеологические завоевания в мире, как противовес вражескому окружению, были быстро утеряны.

## **2. Варианты и этапы становления менеджмента в России**

Проведение рыночных реформ в Российской Федерации настоятельно требует качественных изменений в системе управления, что должно найти свое отражение в построении соответствующей устойчивой и национально ориентированной модели российского менеджмента. Она должна исключать внешнее воздействие, всяких административно-консультативных центров запада, навязанных России ещё при Ельцине. Модель становления российского менеджмента зависит, во-первых, от уровня развития институциональной среды свободной от пагубных России либерально-монетаристических концепций. Во-вторых, от уровня технологического развития общества. И, в-третьих, от общественной системы ценностей, которая также требует коррекции на развитие внутрироссийских ценностей.

На сегодня в мире действуют три основные модели построения

системы бизнес-образования: германская, американская и японская. Поскольку в настоящее время для России наиболее близка американская модель, то и образование на эту модель со всеми ее минусами и плюсами. Американская деловитость и умение организовывать, это, конечно достоинство:<sup>114</sup>

- целеустремленность, настойчивость и умение доводить до конца начатое дело;
- стремление к выгоде, доходу;
- умение оценивать, считать;
- единство слова и дела;
- краткость и ясность слова;
- увязка целей, задач с необходимыми видами и объемами ресурсов.

Эффективность любой организационной системы или организации определяется в первую очередь ее отработанностью с различных позиций – правовой, кадровой, материальной, финансовой, временной, внешних условий и т.д.

Среди признаков организованности следует выделить два:

- «Каждый несет свой чемодан», поскольку знает что, когда и как делать;
- «Не дуют ветры бестолковщины и неразберихи», поскольку укрощена стихия неорганизованного поведения участников системы.

По сути, есть четыре возможных варианта разработки и реализации такой модели.

**Вариант I-й предполагает сохранение основных параметров российской модели менеджмента.** Конечно, такой вариант нежелателен и внутренне противоречив. Такая модель сохраняет инерционность в рамках прежних коммунистических плановых парадигмах, она менее эффективна в быстроменяющихся рыночных условиях без инновационно-творческой инициативы высшего и среднего звена менеджеров. Такая устаревшая модель менеджмента не в состоянии отвечать адекватным историческим вызовам современного рынка. Указанная неадекватность проявлялась и в неразвитых формах политической демократии, в осторожных шагах внедрения передовых методов менеджмента, в неэффективности правительства РФ на первых этапах рыночного строительства, в иррациональном поведении

---

<sup>114</sup> Федорова А.М., Коваленко Б.Б. Анализ американского менеджмента. Возможности реализации в России. URL: [http://kmu.ifmo.ru/file/news/13/sec\\_24.pdf](http://kmu.ifmo.ru/file/news/13/sec_24.pdf)

населения в надежде на государство.

В начале 90-х гг. XX столетия Россия выбрала рыночные отношения, методология централизованного планирования оказалась несостоятельной в условиях бурного развития частной собственности.

Такой отказ также мешал вести генеральную линию (так называемую "дорожную карту") на пути к рынку. Весьма плачевными оказались также первые уроки анархии и вседозволенности, отпуск цен без насыщения рынка товарами. Как спасательный круг для бюджета государства начали активно продавать госимущество. Приватизация первой волны при нищенствовании основной части населения привела к «прихватизации» и укреплению финансовой мощи дельцов – «красных» директоров, партийно-комсомольских руководителей и чиновников всех мастей в купе с криминальными элементами. За короткое время произошёл мощный передел собственности в России и за очень короткое время появились крупные воры-миллиардеры или, как их теперь называют легализированные долларовые миллиардеры - олигархи. Без активного участия и интереса продажных правительственных чиновников такая прослойка в обществе не могло появиться никогда.

Следствием этого является проведение псевдореформ, которые не могут дать ожидаемых результатов.

Преыдущая история российской системы управления и управленческой науки - это постоянный поиск и совершенствование форм и методов на пути к эффективному менеджменту советского типа. Но такой поиск тормозился именно в связи с внутренними противоречиям. Потому и возникла анархия по всем направлениям социально-экономической и политической сферах жизни новой России. Кризис охватил все стороны жизни: экономический кризис потащил за собой политический, отделились все союзные республики, взбунтовались отдельные автономные республики и края, открытая военная конфронтация с федеральным центром нанесли огромный удар по экономике, привёл к прямому уничтожению сотен тысяч граждан, вызвал блокаду и гонения для целых народов Российской Федерации.

Проведение преобразований в системе управления традиционными методами в российской модели потерпел крах. Стали активно изучать эффективные западные и восточные модели менеджмента. Россия посылала для изучения такого опыта своих специалистов и научные кадры в Швецию, во Францию, в Германию, в Японию и другие государства.

**Вариант 2. Модель, построенная на основе современной теории менеджмента.** Достоинства такого подхода – в простоте освоения теории и применения ее на практике. В теоретическом плане возможно использование готовых концепций, с учетом существующих школ менеджмента. В практическом плане, это внедрение в систему управления организациями существующих управленческих технологий. Вероятность реализации данного подхода достаточно высока в силу своей простоты и привычки бездумного копирования западного опыта. Главным недостатком является использование неадаптированных к условиям России механизмов, которые могут привести к обратному эффекту. Кроме того, велика вероятность формального подхода, когда содержание остается административно-командным, а формы соответствуют рыночному пониманию менеджмента, что и было на первых порах применения такой модели, которая долгое время была лишь модной затеей.

**Вариант 3. Построение моделей, адаптированных к современным теориям менеджмента.** Предполагает частичный учет специфики российского управленческого менталитета, то есть, приспособление западной теории к современным российским условиям. При этом возникает важная проблема, какую из существующих моделей современного менеджмента мы будем адаптировать? Системы менеджмента Японии, США, Западной Европы сильно отличаются между собой. Поэтому при любом выборе есть риск использовать теорию, которая будет учитывать именно специфические особенности, условия функционирования экономики, уровень социально-экономического развития данных стран, установившийся менталитет общества.

**Вариант 4. Построение российской модели менеджмента на базе новых парадигм управленческой науки.**

Исходит из полного учета особенностей российской ментальности с использованием аспектов мирового опыта управления. При этом невозможно ни слепое копирование западного и восточного опыта, ни полное отрицание достижений западной и восточной школ менеджмента. Главная опасность заключается в отсутствии рыночного опыта и соответствующих теоретических знаний у большей части управленческих работников всех уровней.

Таким образом, основная проблема состоит в следующем: должна ли Россия строго точно перенимать западные модели менеджмента и применять их на практике? Копирование почти всегда имеет свои минусы и может принести отрицательные результаты в крупном

масштабе.

В настоящее время культура России все еще испытывает сильное влияние прежней культуры СССР: организационной, производственной, поскольку еще имеется огромная масса людей, помнящих прежние времена, ценности, отношения и несущих в себе прошлый менталитет. Нельзя не согласиться с мнением известного специалиста в области российского менеджмента Ф.М. Русинова, который подчеркивает, что «национальная культура сильно влияет на управленческую. Но при сильном, волевом руководителе управленческая культура может определить организационную, а в совокупности организационные системы могут менять национальную культуру»<sup>115</sup>.

#### Врезка о роли менталитета в управлении.

Менталитет — это образ мыслей, совокупность умственных навыков и духовных установок, присущих определенному человеку или группе людей. Менталитет формируется вследствие долгого нахождения человека в культурной среде, на менталитет влияют книги, родители, СМИ, религиозная принадлежность — таких факторов достаточно много и в каждой культуре, как правило, они отличаются. У каждого народа своё культурное пространство, в котором они живут и ведут деятельность в течение своей жизни. На протяжении столетий культура могла видоизменяться под воздействием географических условий проживания, соседних народов, от которых могли быть заимствованы быт, язык, религия. [См.: Лисовская А.И., Мищенко П.В. Менеджмент и особенности российского менталитета // Бизнес и дизайн ревю. 2018. № 3 (11).]

Человек не может быть свободным от общества, от самого себя, своей ментальности. При этом он всегда находится в определенной иерархической системе: или подчиняет и руководит, или подчиняется. Даже в одиночестве он руководит своими действиями, поступками, исходящими подсознательно из его ментальности. Следовательно, управление есть форма выражения ментальности. [См.: Картавый М.А., Нехашкин А.Н. Методологические принципы формирования российского менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. — 1996. № 3.]

Исходя из этого, особенность российского менеджмента видится в его гибкости, приспособляемости, маневренности, диалектичности. Его формирование должно начинаться с микроуровня, то есть строиться конкретно на каждом предприятии и учреждении. Это значит, что наличие переходной экономики предполагает адекватную систему менеджмента с длительным периодом становления. Последняя должна учитывать: устоявшуюся двойственность менталитета; его различия в разных регионах; огромные просторы страны, особенности

<sup>115</sup> Менеджмент (Современный российский менеджмент). С. 50.



национальных традиций и региональной элитарности.

Формирование современного российского менеджмента не может не учитывать основную тенденцию к развитию индивидуализма, все большую ориентацию на личность, осуществление индивидуального контроля, учет индивидуального вклада и оплату согласно ему. *Это означает, что на предприятиях все большее значение должно приобретать повышение по службе, основанное не на знакомстве и семейных связях, а исключительно на личных способностях каждого индивида. При формировании системы управления необходимо учитывать деловые качества индивида, способность его к восприятию нового, настойчивость.*

В крупных городах с развитой психологией индивидуализма все чаще отношения строятся на практицизме, все больше проявляется стремление к обогащению. Система формирующегося российского менеджмента должна учитывать это, отличая и отмечая лиц, у которых преобладает индивидуалистическая ментальность. Таким людям лучше всего поручать индивидуальные участки работы, где они могли бы проявить все свои способности и получать зарплату в соответствии с ними.

Работников с коллективистской психологией целесообразно использовать на участках, где применяются специфические методы управления, с акцентом на коллективный труд, коллективную ответственность и контроль, использование бригадной формы организации труда и его оплаты и т. д.

При таком подходе можно осуществить и целенаправленный отбор управляющих. Современный российский менеджер должен отличаться гибкостью в определении целей и задач управления и твердостью, когда цель выбрана, неуклонным стремлением к ее достижению. Подобный тип руководителя, сочетающий в себе гибкость, приспособляемость и огромные волевые качества придется формировать длительные годы.

Осторожный, длительный подход к формированию российского менеджмента, учитывающего особенности русского менталитета, разнообразие и широту российских условий, - важнейшая стратегическая задача общества. От нее во многом зависит не только переход к рыночной экономике, но и место России в мировом сообществе. Это движение к современным формам и методам управления, которые будут формироваться не слепо, а на основе научно обоснованных мер. Последнее приобретает чрезвычайно большое значение в условиях навязанных моделей ментально чуждых и крайне опасных жадных капиталистических принципов, да ещё и либерально-

монетарных методов госрегулирования всей социально-экономической системы России.

Российская модель управления пока не обладает механизмами, способными транслировать индивидуальные экономические импульсы на макроуровень за исключением первых лиц, наделенных властью, собственностью и влиянием, и то ненадолго, где удержать власть и влияние пытаются всеми возможными способами.

В целом приходится констатировать, что главные механизмы российской модели управления работают лишь начиная с уровня организаций, где власть и влияние лидера – руководителя чаще всего совпадают.

Россия уже «переросла» ту стадию развития, на которой государственный аппарат «склеивает» разрозненное общество и выступает ключевым звеном системы управления, но еще не созрела для передачи основных управленческих функций непосредственно гражданам. Следовательно, эти функции придется осуществлять промежуточным уровням управления – все тем же кластерным структурам, то есть предприятиям и организациям. Как показывает исторический опыт, кластерные единицы способны эффективно использовать механизмы нашей национальной системы управления.

Самыми массовыми формами кластерных единиц являются в настоящий момент предприятия, но могут быть комплексы объединения отраслей и производств, например, от производства сельхоз продукции до глубокой переработки, сбыта<sup>116</sup>. В целом, они в состоянии принять бразды управления из рук государства. В стране функционируют основные институты рыночной экономики и правового демократического государства, предприятия самостоятельно занимаются производством и оказанием услуг.

Однако кластерные единицы-предприятия пока не справляются с ролью ключевого звена нашего общества, во многом по причине того, что государство уже перестает осуществлять традиционные для отраслей и производств функции прямого администрирования. Ранее их функцией было всё от мобилизации средств капитального строительства или закладки до распределения и перераспределения готовой продукции, доводя до промежуточного (производство) и конечного потребителя. Однако рыночная система хозяйствования

---

<sup>116</sup> Идрисов Ш.А. Кластерная концепция в становлении новых агропромышленных структур в регионе (на примере Республики Дагестан)// Экономика и предпринимательство», № 4 (ч. 3) (53-3), 2014.; Идрисов Ш.А. Кластеризация в научно-образовательном секторе и ее проблемы в регионе // Экономика и предпринимательство. 2013. № 12-3 (41-3). С. 295-298.

более вольна в свободе выбора ресурсов, где и как производить, кому и когда производить, а главное – какого качества. Цена и качество товаров/услуг в первую очередь становятся условиями успешного продвижения на рынках. Грамотный менеджмент, маркетинг и логистика на всех этапах определяют жизнеспособность субъекта рынка в современных конъюнктурных непостоянствах.

Следующая проблема, мешающая кластерным единицам - предприятиям стать «центром тяжести» российской системы управления, представляется наиболее трудноразрешимой. Суть проблемы в том, что формирующийся класс предпринимателей и менеджеров, руководителей предприятий по своим социальным характеристикам часто непригоден для той роли, которую возлагает на него ключевое положение кластеров в системе управления.

В конце 80-х – первой половине 90-х годов XX века социальная структура российского общества кардинально изменилась. Появился новый слой населения – предприниматели. Атомистичная, раздробленная структура российского бизнеса, отсутствие единых правил игры способствовали формированию четырех основных уровней предпринимательства.

Первый, **низший слой**, – предприниматели, как правило, мелкие и мельчайшие, продающие товары и услуги рядовым гражданам. Их потребители – небогатые люди, поэтому предпринимателю из первого слоя трудно разбогатеть. Выживаемость этих предприятий невысока, они часто закрываются, скрываясь от налогов и долгов. Чтобы как-то выжить нередко меняют сферу деятельности.

Предприниматели второго, **среднего уровня**, также продают товары и услуги физическим лицам, но уже другой категории граждан. Их клиенты – относительно обеспеченные люди и готовы платить более щедро.

Предприниматели третьего, **первого высшего уровня**, продают за безналичные средства товары и услуги предприятиям и организациям, в том числе государственным. С помощью взяток руководителям предприятий-потребителей предпринимателям третьего уровня удастся втридорога сбыть некачественный товар и обеспечить своему бизнесу большую по сравнению с двумя первыми уровнями прибыльность. Стиль управления в этих фирмах не слишком отличается от традиционного для советских предприятий. Благодаря деятельности фирм третьего уровня крупные предприятия сейчас оплетены сетью мелких аффилированных фирм, через которые проходят главные финансовые потоки. Вокруг крупных и средних предприятий сформировалась особая интеграционная

нерыночная среда, почти полностью принадлежащая теневой экономике.

Предприниматели четвертого, **второго высшего уровня**, вообще не занимаются экономической деятельностью, а лишь перераспределяют в свою пользу государственные и муниципальные активы путем приватизации и рейдерства, либо через банковскую или квазibanковскую деятельность. Схемы бесплатной приватизации и безнаказанного прокручивания бюджетных средств хорошо всем известны.

Стиль управления в таких фирмах характеризуется повышенной секретностью. Значительную и наиболее важную для бизнеса часть времени и денег эти предприниматели тратят на налаживание и поддержание контактов с чиновниками и другими предпринимателями. В этих двух последних уровнях предпринимательства больше всего возможностей увода средств из госбюджета, т.к. чаще всего они побеждают на конкурсах государственных закупок товаров и услуг.

Поскольку каждый последующий уровень обеспечивал большую доходность, чем предыдущий, предприниматели стремились перейти со своего уровня, то есть со своего типа рынка, на следующий уровень.

Чем ближе предприниматель к простому потребителю, тем труднее ему разбогатеть. Чем дальше предприниматель от конечного потребителя, тем лучше ему живется. Такое положение дел было естественным, так как исторической задачей той фазы рыночных реформ было не удовлетворение запросов потребителя, а типичная для российского управления задача перераспределения ресурсов от старых секторов к новым. Естественно, что организация и управление на предприятиях, находящихся на разных ступенях овладения рычагами перераспределения ресурсов, отличались по своим характеристикам.

Однако различия по типам рынков и видам зарабатываемой валюты были не главными факторами разнообразия стилей предпринимательства. Более глубокой причиной явилось то обстоятельство, что молодое предпринимательское сословие рекрутировалось из совершенно разных социальных и профессиональных групп. Бизнесмены сразу же разделились на плохо контактирующие друг с другом типы, подтипы и разновидности в соответствии со своим прошлым опытом. По этому признаку можно выделить три основных типа бизнесменов.

Первая группа – **«красные командиры»** – представляет собой бывших хозяйственных руководителей среднего и низового звена, ушедших в бизнес. Они принесли в предпринимательство тот жесткий административный стиль управления, с которым сталкивались на своих предприятиях. Кроме того, частный бизнес освободил их от многих «социалистических» ограничений и дал им огромные права и

полномочия. Поэтому данная группа менеджеров использует ярко выраженный авторитарный стиль. Их остаётся уже не много, спустя 30 лет рыночного строительства, но они имеют силу, власть, влияние.

Сильной стороной руководимых «красными командирами» предприятий является неплохая организация, хорошая дисциплина, четкий контроль за управлением. К числу основных недостатков такого руководства относятся отсутствие инициативы у подчиненных, ошибочность управленческих решений, касающихся использования рыночных институтов.

Второй массовый тип бизнесменов – **«бывшие спекулянты»**. Частные фирмы, созданные ими, как правило, занимаются не производством, а чисто коммерческой деятельностью.

Их сильной стороной является изначальное понимание ценности денег. Они знают, как перебросить средства из одной формы, инфляционно уязвимой, в другую, инфляционно защищенную, они интуитивно чувствуют изменения валютного курса, они перебрасывают средства со счета на счет, всеми силами пытаются уйти от налогов, они лучше других групп предпринимателей предвидят<sup>117</sup> на своём уровне, хорошо понимают психологию потребителя.

Слабые стороны предпринимателей - «бывших спекулянтов» обусловлены главным образом тем, что «в прежней жизни» они нигде по-настоящему не работали и ничему толком не учились. Организации, принадлежащие «бывшим спекулянтам», редко становятся крупными, поскольку с увеличением их размера резко падает и без того невысокая управляемость.

Внешне стиль управления кажется демократическим. Иерархические условности не соблюдаются, не сразу можно понять, кто собственник, а кто наемный работник.

Данный тип бизнесменов важен для рынка, поскольку, именно на «бывших спекулянтах» держится торговля, особенно розничная, именно они обеспечивают ликвидность рубля и спасают рынок в кризисную пору.

Третья группа бизнесменов – **«интеллигенты»** – представлена бывшими служащими с высшим образованием: врачами, учителями, учеными, преподавателями вузов, инженерами-проектировщиками, музыкантами и т.п. Для бизнесменов - «интеллигентов» характерен свой набор сильных и слабых сторон. Сильной стороной является, в отличие от «красных командиров» и «спекулянтов», профессиональный подход

---

<sup>117</sup> Само понятие «спекулянт, spekulus» и есть предвидение, хотя в советское время это считалось противозаконной деятельностью и словом ругательным (мелких торговцев-перекупщиков, фарцовщиков).

к делу, они с детства привыкли тщательно изучать то, чем занимаются. Поэтому они преуспевают в наиболее сложных видах бизнеса, требующих специальных знаний и анализа большого количества информации: платном образовании и страховании, частной медицине и торговле ценными бумагами, рекламе и консультировании. Предприниматели - «интеллигенты» безраздельно доминируют также в компьютерном бизнесе.

Их слабой стороной чаще всего является недостаточно четкая организация, потому что в своей прошлой работе они, как правило, сами были рядовыми специалистами и никем не руководили. Кроме того, «интеллигенты» далеко не сразу становятся хорошими коммерсантами, так как «в прошлой жизни» тоже мало сталкивались с рыночными отношениями.

Наряду с тремя вышеупомянутыми типами предпринимателей в крупных городах была еще немногочисленная «прослойка» — бывшие функционеры комсомола и коммунистической партии (последние - рангов не выше инструктора райкома). Их фирмы обычно ничего не производили и не продавали, а продолжали хозрасчетно-общественную деятельность их основателей. Используя связи с чиновниками, депутатами и предприятиями, они заключали договоры на разработку и проведение различного рода социальных и экологических программ за счет местных бюджетов. Они не отличались профессионализмом и большого дохода не имели.

В настоящее время часть этой категории предпринимателей растворилась в бизнес-сообществе, а часть вернулась на государственную и муниципальную службу.

Каждая из перечисленных выше категорий предпринимателей рассматривала себя как обособленную от других бизнесменов группу. В целом можно констатировать, что единый предпринимательский класс со своей системой ценностей, общими правилами поведения и образом жизни еще не сложился.

Поэтому системы управления разных организаций различаются, например, в зависимости от типа рынка, от категории потребителей (богатые или бедные, физические лица или юридические), от вида получаемых денег (валюта или рубли, «белые», «серые» или «черные»), от социального и профессионального происхождения собственника. Предпринимательский класс сегментирован на анклав, каждый из которых живет по своим правилам и исповедует свою идеологию.

Разобщенность, раздробленность деловых сетей не позволяет говорить о формировании общенациональной этики ведения бизнеса.

Организованные преступные группы (ОПГ) немного загнаны в подполье, но продолжают использовать и далее пороки общества новыми методами и средствами, их численность остаётся ещё достаточной. Больше всего появляется всевозможные финансовые пирамиды, ложные финансовые структуры, широко использующие сети интернет.

Из доклада министра МВД Татарстана генерал-лейтенанта Артёма Харахорина «...Сухая статистика: к концу 2019 года в республике по «организованной» статье, (т.е. по ОПГ) осудили более 600 группировщиков на 7 с лишним тысяч лет тюрьмы. Еще 20 человек получили пожизненные сроки»<sup>118</sup>.

Скрытно и очень осторожно действуют уже современные «крышеватели бизнеса». Если в лихие 90-е – в начале 2000-х «крышевателями» были бандиты-отморозки, то ныне вполне респектабельные лица. Они работают на различных должностях, как в правоохранительных, так и в государственных и муниципальных структурах. Так, в апреле 2019 года Красногорский городской суд по иску Генпрокуратуры изъял у экс-главы Серпуховского района Подмосковья Александра Шестуна, его родных и подставных лиц активы на 10 миллиардов рублей, происхождение которых они не смогли объяснить. В числе изъятого 760 объектов недвижимости, 22 автомобиля, самоходный и речной транспорт и так далее. Шестун возглавлял Серпуховский район с 2003 по 2018 годы и все это время, считает СК РФ, незаконно занимался бизнесом через подставных лиц.

В мае того же 2019 г у одного только полковника ФСБ изъяли наличных и драгоценностей в размере более чем на 12 миллиардов рублей. А у замначальника управления "Т" антикоррупционного главка (ГУЭБиПК) МВД России Дмитрия Захарченко в ходе обыска были конфискованы более 9 миллиардов рублей.<sup>119</sup>

Внутри таких сетей, как правило, жестко соблюдаются неписанные этические нормы; в отношениях между их представителями часто работают пресловутые «дикий рынок» и «закон джунглей». Поэтому, пока в УК РФ не вернут мораторий на смертную казнь и полную конфискацию имущества преступника и всех их родственников из ближайшего окружения, причастных к хищениям, хранению и ведению

---

<sup>118</sup> Артем Кузнецов, Анастасия Гусева Подробнее на «БИЗНЕС Online»: Итоги 2019 года. «ОПГ перестали прятаться!»// Газета «Бизнес-онлайн. От 3 URL: <https://www.business-gazeta.ru/article/455372> (Дата обращения – 3.02.2020)

<sup>119</sup> Самые крупные суммы, изъятые у фигурантов уголовных дел в России/ РИА НОВОСТИ. URL: <https://ria.ru/20190517/1553588350.html> (Дата обращения – 3.02.2020)

бизнеса от имени преступника, ОПГ бессмертна. Их ничего не пугает, действуя по принципу: «Воруешь велосипед, попадешь в тюрьму, но украдешь составами и миллиардами – сядешь (что не обязательно), если только попадешься».

### **3. Новая парадигма российского менеджмента.**

В настоящее время сложились некоторые нормы корпоративной этики. По сути, их три: по возможности избегать чисто уголовных методов разрешения хозяйственных конфликтов (физической расправы с конкурентами); при публичных корпоративных конфликтах не переходить на личности (в частности, реальных владельцев); не подавать судебные иски за рубежом. Самым весомым мотивом соблюдения данной неформальной «конвенции» является, безусловно, нежелание испытать на себе ответный удар при нарушении этих принципов.

Постепенно рождается новый класс предпринимателей со своей идеологией, менталитетом, системой ценностей.

Какие же идеалы, понятия и ценности являются общими для тех слоев населения, из которых выходят будущие предприниматели?

Все они нацелены на максимизацию своего потребления, неуверены в будущем и потому имеют весьма ограниченный кругозор, убеждены в незаменимости обмана и «надувательства» как средства достижения цели, рассматривают государственную власть не как гарант равных условий конкуренции, а как средство получения вне рыночных конкурентных преимуществ.

Таким образом, исходные условия формирования нового бизнес-класса не могут не вызывать опасения. Существует угроза, что этот класс, как и старая русская интеллигенция, не сможет мирно вписаться в социальную структуру общества. Более того, новые предприниматели в отличие от старой русской интеллигенции не отличаются высоким уровнем образования, этикой бизнеса, хотя отличаются столь же высоким уровнем социальной безответственности. Вот почему менталитет и образ жизни нового русского бизнесмена в совокупности с резко увеличивающимся уровнем социального неравенства представляют собой бомбу замедленного действия, заложенную под государственные основы России.

Весьма вероятно, что в силу описываемых трудностей объективный процесс переноса «центра тяжести» системы управления с уровня государства на уровень кластерных единиц (предприятий и организаций) растянется на длительный период. За это время кластеры



должны обрести уверенность в своих силах, государственный аппарат – освоить новые функции объективного арбитра и хранителя устоев, бизнесмены – отойти от образа «нового русского», общественное сознание – научиться идентифицировать Россию не только с российским государством, но и с отдельной организацией и человеком.

Учитывая схемы возникновения западной и российской моделей менеджмента можно провести их сопоставление.

Перед нами два вида механизма.

В одном детерминированность результата рассматривается как однозначное следствие исключительно исполнительных действий работников. Для этого они процедурно обязываются, принуждаются к экстремальным усилиям, к максимально эффективному исполнению своих операций. Эта избыточность усилий необходима для того, чтобы эффект от случайных факторов не был заметен по сравнению с достигаемым результатом. То есть это механизм постоянной насильственной процедурной мобилизации исполнительных возможностей, их интенсивного и сверхинтенсивного использования для максимального эффекта.

По-другому результат рассматривается как итог сведения воедино как действий работников, так и хода окружающих событий. Это более сложный подход к обеспечению детерминированности результата. Для его воплощения необходимо располагать не только соответствующим набором специальных умений, но и умением целесообразно координировать проявления своих усилий. Причем это не только координация усилий работников между собой, но и координация их с ходом событий. В приведении сотрудника к исполнению ведущую роль играют факторы рефлексивного взаимодействия, основанного на разделении некоторых идейных посылок. То есть это механизм мобилизации исполнительных возможностей, основанный на взаимопонимании его участников и разделении ими некоторой общей идейной посылки.

Здесь можно отметить основные проблемные точки российского подхода и российской модели, обусловленные применением более сложной связи усилий с результатом, что вызвано необходимостью подготовки инфраструктурных условий, напрямую с ним не связанных. Эта модель основана на высокой самостоятельности отдельного работника и приоритете идеологического объединения над процедурным.

Еще одной проблемой является медленная мобилизация усилий в экстремальных ситуациях (инфраструктурные условия готовятся долго), меньшая приспособленность модели к ним. Действительно, сложная

связь значительно медленнее мобилизует усилия. Следствием этого становится и то, что уровень усилий обеспечивается за счет массовости. Кроме того, в России принципиально отсутствует ориентация на максимальный эффект.

В итоге складывается мнение об отсутствии модели управления в России. Это мнение усиливается и реально проявляющимися слабостями модели, охарактеризованными выше.

Отечественная модель обладает большим потенциалом, чем западная, в силу того, что является одним из конкретных проявлений более сложной когнитивной и инженерной программы. Но для раскрытия ее потенциала необходим существенно более высокий уровень методической разработанности. Без этого более вероятно, что будут проявляться ее слабые стороны.

Очевидно, что в этом отношении полезен опыт западной модели. В первую очередь – опыт процедурного обеспечения общей работы, опыт процедурного принуждения к исполнению. Но при выработке своих подходов к процедуре необходимо учесть более сложную схему детерминации.

Методология западной управленческой науки и практики во многом доказала свое превосходство над коммунистическими методами руководства, это следует признать. Прежняя парадигма управления базировалась на марксистско-ленинской трактовке экономического развития. Здесь общественная собственность была краеугольным камнем, как условие справедливого распределения в обществе. Все было подчинено плановой организации народного хозяйства сверху вниз по вертикали. Директора всецело подчинялись не только отраслевому вышестоящему руководству (министерства, комитеты, ведомства), но и партийному руководству на местах. Поэтому управленческая наука всецело подчинялась КПСС, установленным правилам в рамках партийной дисциплины и исполнительности. Развивались фундаментальные положения, обосновывающие необходимость централизации управления, моноцентрической системы хозяйствования, прямого управления предприятиями со стороны государства, ограничения хозяйственной самостоятельности, жесткой системы распределения и связи между предприятиями. Управление экономикой СССР строилось по типу одного большого предприятия с подразделениями, по типу одной большой фабрики с подразделениями и филиалами<sup>120</sup>.

Нельзя упускать из внимания и тот факт, что в России и после

---

<sup>120</sup> Идрисов Ш.А. Менеджмент: Краткий курс лекций. 2-е дополненное, перераб. издание. – Махачкала: ИПЦ ДГУ, 2007 г. – 280 с. – С.215.

распада СССР сохранилось свыше 200 национальных культур. Поэтому следует учитывать многонациональную культуру русских и россиян во всем их многообразии.

**Таблица 1 Модели участия в управлении**

<i>Российская модель</i>	<i>Западная модель</i>
Руководители ожидают получить обязательства от подчиненных	
Власть централизована	Полномочия делегируются.
Политика «закрытых дверей»	«Бездверная» политика
Вынужденное участие для выживания	Реальное участие в управлении
Желание участвовать, но не брать на себя ответственность за результаты	Желание брать на себя ответственность
Подчиненные ожидают вовлечения руководством в процесс управления	

В России участие в управлении не является долговременной традицией: власть обращается к людям в тех ситуациях, когда чувствует свою слабость. Брать на себя ответственность люди не привыкли, поскольку это не стало элементом организационной культуры. Успехи и неудачи связывались подчиненными с работой руководителей<sup>121</sup>.

**Таблица 2**

<i>Япония</i>	<i>Россия</i>	<i>США</i>
Работа в группе как цель	Работа в группе как средство	Работа в группе как средство
Способ жизни	Защитный элемент	Путь к рационализации
Естественное поведение	Необходимое поведение	Реализуемое поведение
Привычка	Принуждение	Сознательность
Эффективность	Выживание	Производительность
Качество и способ делать лучше	Масштаб и способ делать больше	Способность или способ делать дешевле

Российский менеджмент с учетом многих национальных и культурных наслоений еще сильнее отличается от американского менеджмента, дистанция между работниками и управлением становится еще больше. Можно показать это на примере статуса группы в системе управления для рассматриваемых моделей. Статус

<sup>121</sup> Менеджмент: Учебник / Под ред. М. Л. Разу. М.: Крокус, 2008. С. 57.

группы в системе менеджмента и его использование в различных культурах национальной экономики показывает самую суть отношений работника на производстве (см. табл. 2)<sup>122</sup>.

Начиная с 1990-х годов рыночные реформы России, потребовали радикального поворота от старых к новым управленческим парадигмам, основные положения которых следующие<sup>123</sup>:

1. **децентрализация системы управления** на базе сочетания рыночного и государственного регулирования социально-экономических процессов. Государство должно устанавливать общие правила функционирования рынка, используя такие формы вмешательства, как законодательство, госзаказы, лицензирование экспорта и импорта, установление кредитных ставок;
2. **переход к полицентрической системе хозяйствования.** С одной стороны, это приводит к повышению качества и сложности, решаемых в регионах задач, с другой — упрощает систему управления народным хозяйством;
3. **сочетание рыночных и административных методов управления предприятиями государственного сектора.** Преобладание той или иной группы методов зависит от статуса предприятий в экономической системе страны;
4. **формирование и функционирование рыночных хозяйствующих субъектов как открытых, социально ориентированных систем.** Каждая организация должна решать вопросы, касающиеся взаимодействия с внешней средой. Социальная ориентация рассматривается в двух аспектах: ориентация на потребителя, удовлетворение потребностей общества; решение социальных проблем трудового коллектива и среды обитания организации.

---

<sup>122</sup> Там же. С. 59.

<sup>123</sup> Идрисов Ш.А. Менеджмент, 2007 г. – С.217-218.

# Словарь терминов

**Авторитаризм** (фр. autoritarisme, лат. auctoritas – власть, влияние) – самовластие, государственный строй, характеризующийся режимом личной власти, диктаторскими методами правления. Авторитарный: 1) основанный на беспрекословном подчинении власти, диктаторский; 2) стремящийся утвердить свою власть, авторитет; властный.

**Агрегировать** (лат. aggregatus – присоединенный) – объединять, суммировать какие-либо однородные показатели (величины) с целью получения более общих, обобщенных, совокупных показателей (величин).

**Адаптация** (лат. adaptatio adaptare – приспособлять) – приспособление строений и функций организмов к условиям существования.

**Аддитивный** (лат. additio – прибавление) – получаемый путем сложения; аддитивная теория чисел – часть арифметики, изучающая законы, по которым числа могут быть составлены из слагаемых того или иного вида; аддитивные свойства – свойства, связанные с геометрическими или физическими объектами так, что свойство, соответствующее целому объекту, всегда равно сумме величин, соответствующих его частям, каким бы образом объект ни разбирали на части.

**Администрация** – составная часть управленческой деятельности, занимающаяся: выработкой корпоративной политики; координацией финансов; производством, распределением и установлением границ организации и верховного контроля администратора и т. д.

**Альтернатива** (фр. alternative – один из двух) – 1) необходимость выбора между взаимоисключающими возможностями; 2) каждая из исключающих друг друга возможностей.

**Аспект** (лат. aspectum – взгляд, вид) – точка зрения, с которой рассматривается предмет, явление, понятие.

**Аффилиация** (от англ. to affiliate – присоединять, присоединяться) – стремление человека быть в обществе других людей. Тенденции к аффилиации возрастают при привлечении субъекта в потенциально опасную стрессовую ситуацию. При этом общество других людей позволяет ему проверить избранный способ поведения и характер реакций на сложную и опасную обстановку. В известных пределах близость других приводит к прямому снижению тревожности, смягчая последствия как физиологического, так и психологического стресса.

Блокирование аффилиации вызывает чувство одиночества, порождает фрустрацию.

**Беседа** – метод получения необходимой информации на основе вербальной коммуникации. Широко применяется в различных сферах человеческой деятельности, являясь основным способом введения субъекта в конкретную ситуацию.

**Бихевиоризм** (англ. behaviorism, behavior – поведение) – изучение психологических аспектов поведения работников, выявление их мотиваций и предпочтений.

**Бюджет** – метод распределения ресурсов, охарактеризованных в количественной форме, для достижения целей, также представленных количественно.

**Бюрократия** (от фр. bureaucratie, bureau – бюро, канцелярия + гр. kratos – власть, господство) – букв, господство канцелярии: 1) тип организации, для которой характерно специализированное распределение труда, четкая управленческая иерархия, правила и стандарты, показатели оценки работы, принципы найма, основывающиеся на компетенции работника; 2) орган государства, оформленный в виде аппарата чиновничества.

**Вербальная информация** – информация, получаемая из радио-, телепередач, от потребителей, поставщиков, конкурентов, на торговых совещаниях, в профессиональных организациях, от юристов, бухгалтеров и финансовых ревизоров, консультантов и т. д.

**Верования** – устойчивые представления о явлении, процессе или человеке, не требующие соответствующих доказательств.

Внешняя среда организации косвенного воздействия – факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но, тем не менее, сказываются на них: политические факторы, социокультурные факторы, состояние экономики, международные события, научно-технический прогресс.

**Внешняя среда организации прямого воздействия** – факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации: поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители и конкуренты.

**Внутренний менеджмент** (интраменеджмент) – это: 1) тип управления, отличающийся приоритетами внутренних проблем над внешними; 2) функция управления, выполняемая чаще всего заместителем первого лица и предназначенная для разгрузки его от текущих дел для осуществления стратегического управления или

инфраменеджмента.

**Внутренняя среда организации** – совокупность ситуационных факторов внутри организации: цели, структура, задачи, технология и люди.

**Воздействие управляющее** – сознательное влияние на деятельность человека или коллектива работников, несущее в себе целевую установку, импульс трудовой активности и согласованности совместной работы. Воздействия могут быть различными – формальными и неформальными, непосредственными и опосредованными, краткосрочными и продолжительными, регулярными и спорадическими, прямыми и косвенными. Совокупность видов воздействий, используемых в управлении, характеризует тип и стиль управления, научный подход к управлению и искусство управления, механизм управления и качество персонала.

**Восприятие** – единство процессов отбора и систематизации поступающей из окружения информации, каждый из которых осуществляется как в соответствии с общими закономерностями, так и под влиянием индивидуальных особенностей личности.

**Группа** – двое или более людей, взаимодействующих друг с другом таким образом, что каждый из них одновременно и оказывает влияние на другого, и испытывает его влияние.

**Группы формальные** – группы, созданные по воле руководства для организации производственного процесса.

**Делегирование ответственности** – передача подчиненным права принятия определенных решений или права на решение определенных проблем.

**Делегирование полномочий** – передача подчиненным власти в принятии решений и в осуществлении тех или иных действий, права использовать ресурсы организации для выполнения делегированных им задач.

**Департаментизация** – процесс организационного обособления, группирования специализированных работ в организации (от слова «департамент» или «отдел»),

**Деперсонализированный** – обезличенный, противоположность персонализированный (персона (лат. persona) – особа, личность).

**Деструкция** (лат. destructio – разрушение) – нарушение нормальной структуры чего-либо.

**Децентрализация** – передача функций управления от центральных органов власти местным органам, расширение круга полномочий нижестоящих органов управления за счет вышестоящих.

**Децентрализация управления** – передача прав, функций и ответственности с верхних уровней управления на нижние.

**Диапазон потенциальных возможностей** – это функциональные службы организации: маркетинг, производство, НИОКР, финансы и т. д., а также навыки общего управления, например, развитием, диверсификацией, расширением за счет приобретения других фирм.

**Дискретный** (лат. discretus – прерывистый) – состоящий из отдельных частей; дискретная величина – такая величина, между значениями которой заключено лишь конечное число других ее значений.

**Дихотомия** (гр. dichotomia, dicha – на две части + tome сечение) – последовательное деление целого на две части, затем каждой части снова на две и так далее.

**Достоверность информации** имеет три уровня: абсолютный (100 %), доверительный (более 80 %), негативный (менее 80 %).

**Друкер Питер Ф.** (род. 1909) – американский экономист, социолог, специалист в области проблем управления. П. Друкер один из теоретиков эмпирической школы в индустриальной социологии, которая основывается на синтезе «классической» школы управления и теории «человеческих отношений». С точки зрения П. Друкера, единство теории и бизнеса – это главная определяющая особенность эмпирической школы. Друкер считал, что основные усилия менеджеров должны быть направлены на создание системы заинтересованности, формирование и совершенствование эффективной мотивации труда. На уровне предприятий это проявляется, прежде всего, в оплате труда и достижении каждым работником удовлетворенности трудом. Друкер сформулировал основы ситуационного подхода к управлению: необходимость конкретного анализа ситуаций для принятия правильных управленческих решений. Он рассматривает ситуационную теорию в качестве объединяющей концепции, считая необходимым превращение ее в основополагающий принцип управленческого мышления. Основные работы П. Друкера: «Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы», «Новые реальности в правительстве и политике, в экономике и бизнесе, в обществе и мировоззрении».

**Задача** – определенная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом, в заранее ограниченные сроки.

**Звенья системы управления** – обособленная единица системы управления. Звенья выделяются по специфике функций управления,



объему и масштабу полномочий, трудоемкости работы, равномерности распределения нагрузки, квалификационным требованиям к персоналу, информационному обеспечению, возможностям территориального размещения. Звенья, составляющие систему управления, различны. Они отличаются главным образом комбинацией функций и полномочий управления, по которым выделяются основные связи соподчиненности звеньев, формируется конструктивная основа системы управления – структура системы управления и на основе которых система управления приобретает иерархическую форму. Звенья системы управления могут быть: линейными, функциональными, линейно-функциональными, функционально-линейными.

**Интересы человека** – стремления к достижению чего-либо, к удовлетворению потребностей. Интересы человека разнообразны. Существуют материальные и духовные интересы; по видам отношений человека в обществе и отдельной группе можно выделить интересы экономические, социальные, социально-психологические, организационные, существуют интересы образовательные, есть смысл говорить и об интересах разнообразия деятельности, ее интеллектуализации; по осознанию человеком своего места в обществе и коллективе можно выделить интересы индивидуальные, коллективные (групповые) и общественные, существуют также интересы эгоистические и патриотические.

**Информация** – совокупность сведений о внутреннем и внешнем состоянии управляемой системы (объекта управления), используемых для оценки ситуации и разработки управленческих решений. Управление осуществляется тогда, когда существуют как совпадающие интересы людей, так и информация о характере этих интересов и возможностях их реализации.

**Информационный потенциал менеджмента** – информационные ресурсы и возможности их использования. Характеризуется полнотой и ценностью информации, достоверностью, формой представления, объемом, своевременностью поступления, структурой информации, возможностью (условиями) использования информации при разработке управленческих решений.

**Искусство управления** – комплекс характеристик управленческой деятельности, отражающих роль индивидуальных качеств менеджера в достижении успеха или эффективности управления. К числу таких характеристик относятся: развитость интуиции, опыт работы, характер образования, профессионализм, коммуникабельность, тип мышления,

убежденность, решительность, инициативность.

**Канал** – линия связи, коммуникации; устройство для передачи информации.

**Комитет** – группа внутри организации, которой делегированы полномочия какого-либо задания или комплекса заданий.

**Комитет постоянный** – постоянно действующая группа внутри организации, имеющая конкретную цель.

**Комитет специальный** – временная группа, сформированная для выполнения определенной цели.

**Коммуникабельность** – способность, склонность к коммуникации, к установлению контактов и связей.

**Коммуникативная структура управления** – совокупность каналов, по которым осуществляются коммуникации в организации.

**Коммуникации** – процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми.

**Коммуникации вертикальные** – это информация, перемещающаяся внутри организации по нисходящей вертикали, т.е. с высших уровней на низшие.

**Коммуникации горизонтальные** – информация, перемещающаяся снизу вверх и выполняющая функцию оповещения руководства о том, что делается на низших уровнях.

**Коммуникации неформальные** – обмен слухами между людьми.

**Коммуникационная сеть** – соединение определенным образом участвующих в данном процессе индивидов с помощью информационных потоков. Такой подход рассматривает не индивидов как таковых, а коммуникационные отношения между индивидами. Коммуникационная сеть включает потоки посланий или сигналов между двумя и более индивидами. Коммуникационная сеть концентрируется на выработанных в организации образцах этих потоков, а не на том, удалось ли передать значение или смысл послания, и влияет на сокращение или увеличение разрыва между посланным и полученным значением.

**Коммуникационные роли** – способы распоряжения поступающей информацией. Различают следующие роли: «сторож» – индивид, контролирующий потоки сообщений в организациях; «связной» – индивид, связывающий на межличностной основе две или более группы в системе; «лидер мнений» – индивид, к суждениям которого прислушиваются сослуживцы; «космополит» – индивид, который чаще других контактирует с внешней средой.

**Коммуникационный стиль** – это способ, с помощью которого

индивид предпочитает строить отношения по данному поводу с другими.

**Коммуникация** – 1) путь сообщения, линия связи; 2) сообщение, общение. Коммуникация – передача информации от одного субъекта другому. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и даже целые организации. В таком случае коммуникация носит межличностный характер и осуществляется путем передачи идей, фактов, мнений, намеков, ощущений или восприятий, а так же чувств и отношений от одного лица другому в устной или какой-либо другой форме (письменно; жесты; поза; тон голоса; время передачи) с целью получения в ответ желаемой реакции.

**Компенсация за действия** – внешняя реакция на поведение человека.

**Компенсация отрицательная** – реакция на поведение человека, при которой его желаемое поведение сразу же приводит к устранению не желаемых для человека обстоятельств или раздражителей. Например, человек, который не ведет себя должным образом, подвергается бойкоту окружающих.

**Компенсация положительная** – реакция на поведение человека в виде вознаграждения, которое, независимо от формы, приводит к приятным для него последствиям.

**Контекст** (лат. contextus – тесная связь, соединение) – законченный в смысловом отношении отрывок письменной или устной речи, необходимый для определения смысла отдельного входящего в него слова или фразы.

**Континуум** (от лат. continuum – непрерывное, сплошное), это процесс или явление непрерывности.

**Континуум управленческий** – непрерывность изменений, исторического развития, оформления управления в научную дисциплину.

**Контроль** – процесс проверки того, как данная организация осуществляет свои цели, и корректировки её действий, состоящий из трех этапов: постановка задач для исполнения; проверка реального исполнения задач; решение проблем, если исполнение не соответствует поставленным задачам. Является одной из функций управления.

**Конфликт** – отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами.

**Концепция** (лат. conceptio) – комплекс ключевых положений (идей, принципов), дающих целостное представление о каком-либо явлении или событии, способствующих достаточно глубокому их

пониманию, определяющих методологию и организацию практической деятельности. Концепция может быть теоретической и практической. Первая предназначена для объяснения явлений, вторая – для осуществления эффективной деятельности посредством учета ключевых факторов успеха.

**Концепция стратегического менеджмента** – система взглядов, которая позволяет организации добиваться своих целей в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды.

**Кооперация** (лат. cooperatio – сотрудничество) – форма организации труда, при которой большое число людей совместно участвует в одном или в разных, но связанных между собой процессах труда.

**Корпорация** – широко распространенная в развитых странах форма организации предпринимательской деятельности, предусматривающая долевую собственность, юридический статус и сосредоточение функций управления в руках верхнего эшелона профессиональных управляющих (менеджеров), работающих по найму. Корпорации могут быть как государственными, так и частными. Юридический статус корпорации предопределяет систему налогообложения их прибылей. В отличие от партнерств и индивидуальных деловых предприятий, чьи доходы облагаются по ставке индивидуального подоходного налога, прибыли корпорации облагаются налогом на прибыль, который, как правило, отличается от подоходного налога, как по величине ставок, так и по набору льгот и вычетов из налоговой базы (дохода, подлежащего налогообложению) или налоговых обязательств.

**Критериальная база поведения** – расположение человека к людям, событиям и процессам; совокупность ценностей, разделяемых им; набор верований, которых он придерживается и принципов, которым он следует в своем поведении.

**Лидер** (англ. leader – ведущий, руководитель). Часто употребляется в современном деловом языке, это глава субъекта федерации, государства, руководитель политической партии, профсоюза и т. д. Лидер в менеджменте характеризует одного из ведущих в группе (формальной, неформальной), за которым идут остальные в силу его лидерства и особые качества как человека и профессионала.

**Лидерство** – способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их действовать для достижения определенных целей. Лидерство – возникновение особого статуса у менеджера или

иного члена группы. Этот статус характеризуется отношением, в основе которого лежат доверие, авторитет, уважение, признание высокого уровня

квалификации, готовность поддерживать во всех начинаниях, личные симпатии, стремление учиться и перенимать опыт.

**Личность** – характеристики отдельного человека и его поведения, которые сгруппированы таким образом, что отражают уникальный характер приспособления данного лица к окружающей среде.

**Массовая коммуникация** – процесс распространения информации с помощью технических средств (печать, радио, кинематограф, телевидение) на численно большие рассредоточенные аудитории.

**Менеджер** (англ. manager, manage – управлять) – наемный управляющий, специалист по менеджменту.

**Менеджмент** – 1) междисциплинарная отрасль научного знания с четко выраженным приоритетом прагматических установок; 2) составная часть управленческой деятельности организации, связанная с реализацией политики в пределах, определенных администратором, а также с использованием организации для решения задач, поставленных перед нею. Менеджмент – это комплекс ключевых положений, отражающих содержание и специфику одной из типологических моделей управления, отражающей условия рыночной экономики. Менеджмент возник и развивался в практике индустриально развитых стран как тип управления, отражающий уровень экономического развития, социально-экономическое устройство общества (формация), технологические особенности производства, концентрированный опыт повышения эффективности управления, влияние на управление социально-психологических отношений, определенный уровень общей и особенно организационной культуры.

**Менеджмент производственный** – тип менеджмента, основные черты которого определяются особенностью объекта управления – производством, в отличие, например, от социального менеджмента. Особенности производственного менеджмента проявляются в функциях и структуре системы управления, механизмах управления и технологиях разработки управленческих решений. Мотивирование производительной деятельности в значительной мере базируется на характеристиках техники и технологии производства, конструкторской подготовке производственных процессов, энергетическом его обеспечении. Производственный менеджмент требует и определенных качеств персонала как производственного, так и управленческого.

Управленческий персонал в той или иной мере должен знать технологические особенности производства.

**Механизм управления** (менеджмента) – совокупность средств воздействия на деятельность людей. К средствам относятся интересы, ценности, мотивы, установки, опасения, приоритеты, стимулы. Средства управления формируются условиями жизнедеятельности и проектируются в процессах установления отношений управления. Использование механизма управления проявляется в учете и способствовании развитию тех качеств человека, которые определяют успех и эффективность его деятельности.

**Миссия организации** – философия, ориентированная на уникальность и неповторимость организации. Формулирование миссии – ответ на вопрос: почему организация (или человек) делает то, что она (или он) делает? Это нечто большее, чем определение роли организации. Миссия информирует членов организации, что ожидает общество от организации и что организация ожидает от своих членов.

**Модель** – представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности.

**Модель аналоговая** – представляет исследуемый объект аналогом, который ведет себя как реальный объект, но не выглядит как таковой; пример аналоговой модели – организационная схема управления.

**Модель математическая (символическая)** – использует символы для описания свойств или характеристик объекта или события.

**Модель Портера – Лоулера** – комплексная процессуальная теория мотивации, объединяющая элементы теории ожиданий и теории справедливости. Она включает пять переменных величин: усилие, ожидание, результативность, вознаграждение и удовлетворение.

**Модель физическая** – то, что исследуется с помощью увеличенного или уменьшенного описания объекта или системы. Примеры физической модели – синька чертежа завода, его уменьшенная фактическая модель, уменьшенный в определенном масштабе чертеж проектировщика. Такая физическая модель упрощает визуальное восприятие и помогает установить, сможет ли конкретное оборудование физически разместиться в пределах отведенного для него места.

**Мотив** (фр. motif) – побудительная причина, повод к какому-либо действию, довод в пользу чего-либо.

**Мотивации** – психологические стимулы, которые дают действиям людей цели и направления. М. – процесс создания у членов организации внутреннего побуждения к действиям для достижения

целей организации в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразно с планом. Одна из функций управления.

**Мотивация по принципу «кнута и пряника»** – намеренное и интенсивное использование внешних поощрений и наказаний для мотивации сотрудников.

**Навык** – умение, выработанное упражнениями, привычкой.

**Насыщенность информации** – это соотношение полезной и фоновой информации.

**Научение поведению** – устойчивый во времени процесс изменения поведения человека на основе опыта, отражающего действия человека и реакцию окружения на эти действия.

**Неопределенность внешней среды** – функция количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора.

**Нормы групповые** – эталоны приемлемого и неприемлемого поведения в группе.

**Обработка информации** – процесс расположения ее в определенном порядке, придание ей неких завершенных форм, что наполняет информацию новым смыслом и значением. Обработка информации создает образы и/или формы, которые человек может распознать и, которые понимаются им определенным образом. При этом происходит процесс сведения комплекса информационных сигналов до упрощенных синтезированных образов и категорий.

**Общее руководство** – организационная функция, отвечающая за эффективность деятельности организации в целом. Сюда относится разработка позиции организации в конкурентной борьбе, обеспечивающей ее скоординированное продвижение к цели данного этапа. Общее руководство – возможность и способность действовать таким образом, чтобы оптимизировать достижение целей организации ближайшего и последующего этапов.

**Организационное окружение** – та часть организации, с которой человек сталкивается во время своей работы. Для большинства людей организационное окружение включает комплекс объектов и процессов:

- рабочее место;
- характеристики и составляющие организации;
- производственный профиль;
- положение в отрасли и положение на рынке;
- размер организации и месторасположение;
- руководство и организационная структура;

- правила поведения и внутренний распорядок;
- условия труда, система оплаты и система социальных гарантий;
- философия организации, общение, трудовые отношения, коллеги и т.д.

**Организация** – 1) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей; 2) составная часть управленческой деятельности, представляющая собой процесс, таким образом, комбинирующий труд, выполняемый индивидами или группами людей, наделенных качествами, необходимыми для его выполнения, что обеспечиваются наилучшие каналы эффективного, систематического, позитивного и скоординированного приложения знаний работников. О. – процесс распределения работы среди сотрудников или групп сотрудников и координация их деятельности. Является одной из функций управления.

**Организация неформальная** – спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели.

**Организация формальная** – группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.

**Ответственность социальная** – определенный уровень добровольного отклика на социальные проблемы общества со стороны организации. Этот отклик имеет место по отношению к тому, что лежит вне определяемых законом или регулируемыми органами требований. Организация может выступать спонсором спортивных состязаний, театральных постановок, т.е. поступать социально ответственно.

**Ответственность юридическая** – следование организацией законам и нормам государственного регулирования.

**Открытость информации** – возможность предоставления ее различным контингентам людей.

**Парадигма** – 1) ключевая идея, лежащая в основе построения концепции; 2) исходная позиция (понятие, модель) в постановке проблем, их объяснении и решении. Парадигмой науки и практики управления является акцентирование в определении понятия «управление» его отдельных свойств, содержательных элементов, объективного назначения, происхождения. Так, существует парадигма информационной природы управления. Здесь определение управления строится на основе понятия «информация», и далее в соответствии с этим вся концепция управления приобретает информационный



характер. Существует организационная парадигма управления, в которой понятие «управление» по существу отождествляется с понятием «организация», и вся проблематика управления сводится к решению организационных проблем. Имеется также кибернетическая парадигма управления, согласно которой главным в управлении является функционирование прямой и обратной связи управляющей и управляемой систем. В свою очередь эти системы рассматриваются не как следствие управления, а как реальная причина его возникновения и условие существования. Современная парадигма управления в основу определения понятия «управление» и построения научной концепции управления ставит деятельность человека и все факторы ее осуществления. Здесь управление рассматривается как специфический вид деятельности человека, возникший, выделившийся и обособившийся в процессах разделения труда. В этой парадигме решающую роль играют такие качества поведения человека и осуществления им деятельности, как мотивы, интересы, ценности, стимулы, опасения, установки и т. д. Парадигма управления отражает как уровень развития науки управления, так и потребности практики в совершенствовании управления.

**План** – 1) намеченная на определенный период работа с указанием ее целей, содержания, объема, методов, последовательности, сроков выполнения; 2) замысел», предусматривающий ход, развитие чего-либо.

**Планирование** – процесс определения целей и путей их достижения. Одна из функций управления

**Подвижность среды** – скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.

**Подразделение** – составная часть организации, выполняющая специфические конкретные задания и добивающаяся конкретных специфических целей в рамках организационных целей.

**Подсистема социотехническая** – совокупность взаимосвязанных внутренних переменных организации (цели, структура, задачи, технология и люди). Изменение одной из них в определенной степени влияет на все другие.

**Полномочия** – 1) право на принятие управленческих решений, закрепленное организационным положением; 2) реализация власти в действиях менеджера. Полномочия определяют иерархическое строение системы управления, выделение ступеней, а также характеризуют степень централизации управления. Существует объем и масштаб полномочий. Объем полномочий отражает состав проблем,

которые может и должен решать менеджер, масштаб – состав и количество подчиненных ему непосредственно звеньев системы управления. Если полномочия концентрируются на верхних ступенях системы управления, то управление становится высокоцентрализованным. Современное управление стремится к максимально возможной децентрализации управления.

**Потребность** – внутреннее состояние психологического или функционального ощущения недостаточности чего-либо.

**Правила** – указания, что следует делать в конкретной ситуации.

**Приверженность организации**, это отношение работника к организации;

- это когда он: разделяет и делает своими собственными цели организации и ценности фирмы; стремится оставаться в организации и сохраняет данное стремление даже тогда, когда это может быть для него невыгодно; готов не только стараться для организации, но и, если надо, принести в жертву организационным интересам свои личные.

**Приемлемость роли** – готовность человека выполнять ту или иную роль осознанно, исходя из того, что это принесет ему определенное удовлетворение, приведет к получению некоего положительного результата, который не обязательно должен носить материальный характер и быть четко определенным для человека до начала действия.

**Принцип** (лат. *principium* – основа, начало) – 1) основное, исходное положение какой-либо теории, учения и так далее;

2) принцип, это руководящая идея, основное правило деятельности;

3) внутреннее убеждение, взгляд на вещи, определяющие норму поведения; основа устройства, действия какого-либо механизма, прибора, установки.

**Принципы менеджмента** – основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей. Универсализировать принципы менеджмента пытались многие исследователи, но более устойчиво впервые их сформулировал Анри Файоль. Они сводятся коротко к следующему:

1) разделение труда;

2) полномочия и ответственность;

3) дисциплина;

4) единоначалие;

5) единство направления;

6) подчиненность личных интересов общим;

- 7) вознаграждение персонала;
- 8) централизация;
- 9) скалярная цепь;
- 10) порядок;
- 11) справедливость;
- 12) стабильность рабочего места для персонала;
- 13) инициатива;
- 14) корпоративный дух.

**Прогнозирование** – метод, в котором используются как накопленный в прошлом опыт, так и текущие допущения насчет будущего с целью его определения. Если прогнозирование выполнено качественно, результатом станет картина будущего, которую вполне можно взять за основу планирования.

**Проектирование систем управления** – разработка модели системы управления по ее показателям:

**знание** – 1) результаты познания, научные сведения;  
2) совокупность сведений в какой-либо области;

**иерархия** (гр. *hie- garchia, hieros* – священный + *arche* – власть):

- 1) расположение частей или элементов целого в порядке от высшего к низшему;
- 2) расположение служебных званий, должностей в порядке их подчинения (иерархическая лестница).

**Производительность** – отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе.

**Противоречие** – результат взаимодействия сторон с различной степенью восприятия и оценкой одного и того же явления или объекта, которые вместе с тем находятся во внутреннем единстве (в рамках одной системы) и являются источником развития и познания.

**Процедуры** – действия, которые должны быть предприняты в конкретной ситуации.

**Процедуры управления** – совокупность операций процесса управления, сгруппированных по принципам обязательной последовательности, общего предмета, необходимого взаимодействия, относительной законченности и одинакового назначения. Примером процедур управления могут быть операции проведения совещания, обработки документов, проведения аттестации персонала, разработки цели и миссии фирмы, поощрения работников и пр.

**Процесс контроля** – последовательность действий по обеспечению достижения организацией своих целей, состоящая из трех этапов: выработка стандартов и критериев оценки; сопоставление

реальных результатов со стандартами; принятие необходимых корректирующих действий.

**Процесс принятия решений** – последовательная реализация этапов: 1) диагноз проблемы; 2) формулировка ограничений и критериев для принятия решения; 3) выявление альтернатив; оценка альтернатив; окончательный выбор.

**Процесс связующий** – деятельность, перекрывающая и связывающая четыре основные функции управления: планирование, организацию, мотивацию и контроль в управлении. Основные связующие процессы – принятие решений и общение (коммуникация). Руководство тоже можно рассматривать как связующий процесс.

**Процесс стратегического менеджмента** – совокупность последовательных действий (функций) для достижения целей, поставленных перед организацией в условиях динамичного роста и рыночных ограничений. Он изменяется на более длительном отрезке, чем оперативного менеджмента в неопределенной среде, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и, остающейся восприимчивой к внешним воздействиям.

**Процесс управления (менеджмента)** – последовательность и комбинация действий (операций и процедур), из которых складывается управляющее воздействие. Процесс управления характеризуют четыре этапа, по которым распределяются его операции – целеполагание, определение и оценка ситуации, поиск и установление проблемы, разработка и реализация управленческого решения (разрешение проблемы). В осуществлении процесса управления большое значение имеет наличие, ценность, объем информации и возможности ее своевременного поступления и обработки. Процесс управления – взаимосвязь функций планирования, организации, мотивации и контроля посредством процессов коммуникации и принятия решений.

**Разделение труда вертикальное** – отделение работы по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей составляет сущность управления.

**Разделение труда горизонтальное** – разделение всей работы на составляющие компоненты.

**Решение** – выбор альтернативы.

**Решение интуитивное** – выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен.

**Решение организационное** – выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные

занимаемой им должностью. Цель организационного решения – обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам. Наиболее эффективным организационным решением является выбор, который будет реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели.

**Решение, основанное на суждении,** – выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случилось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает вариант, который принес успех в прошлом. Такие решения иногда кажутся интуитивными, поскольку логика их не очевидна.

**Решение управленческое** – акт деятельности менеджера или управляющей системы, ведущий к разрешению проблемы и тем самым определяющий нормальное функционирование или развитие социально-экономической системы; заключительный этап процесса управления, превращающий его в импульс трудовой активности, целенаправленности и согласованности совместных действий людей.

**Свойства информации.** Информация обладает определенными свойствами: накопление, движение, сохранение при использовании, стоимость, измерение, коммуникативность, разнообразие форм.

Эти свойства информации играют важную роль в понимании характеристик информационного обеспечения управления.

**Связующие процессы** – процессы принятия решений и коммуникации, которые связывают четыре управленческие функции (планирования, организации, мотивации, контроля), обеспечивая их взаимозависимость.

**Селективный** – отобранный из какой-либо совокупности по заранее определенным признакам. Например, селективная информация.

**Система** (гр. systema – целое, составленное из частей; соединение) – множество закономерно связанных друг с другом элементов (предметов, явлений, взглядов и т.д.), представляющее собой определенное целостное образование, единство.

**Система управления** – 1) совокупность действий, необходимых для согласования совместной деятельности людей; 2) совокупность звеньев, осуществляющих управление, и связей между ними, эффективного функционирования. К числу показателей, по которым можно оценить систему управления или проектировать ее преобразование, относятся следующие: состав и структура функций дифференциации управленческой деятельности звенья системы

управления и их распределение ступеням иерархии, величины звеньев, распределение полномочий, информационное обеспечение управления, связи и их информационная нагрузка, квалификационные требования. Система управления состоит из субъекта и объекта управления; субъект управления тот, кто управляет объектом – кем управляют.

**Систематизация информации** – обработка с целью приведения к определенному виду и интерпретация информации, позволяющая индивиду определенным образом реагировать на ее получение.

**Ситуация** – конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время.

**Скалярная цепь управления** – ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица занимающего самое высокое положение в цепочке, вниз, до руководителя низового звена.

**Сложность внешней среды** число факторов, на которые организация обязана реагировать; уровень вариантности каждого фактора.

**Социализация** – процесс включения человека в организационное окружение, который в равной мере зависит как от характеристик этого окружения, так и от характеристик самого человека.

**Социальноэкономический статус** – это статус индивида, который определяется совокупностью социальных и экономических показателей: его доходом, социальным происхождением, образованием, престижностью его профессии и т.д. На социальноэкономический статус влияет работа, выполняемая человеком, исполнитель он или же управленец. Чаще в обществе людей разделяют на богатых и бедных. После перестройки в России это деление было ярко выражено. При этом, богатый класс независимо от образования, национальности, пола, занимает в обществе более высокое социальное положение. При рассмотрении общества как пирамиды, на ее вершине будут располагаться элитарные слои, которые занимают высокий статус, другая же часть (более широкая) общества окажется внизу пирамиды. Чем больше населения находится внизу, тем менее устойчивым будет общество. Прочность пирамиды зависит от среднего класса, к которому относятся предприниматели, фермеры, рабочие высокой квалификации. Становление среднего класса в обществе определяет его стабильность, поскольку средний класс является гарантом политического консенсуса, гражданского мира. В нашем обществе образование хоть и имеет важное значение, но не является определяющим. Все же в большинстве случаев социальноэкономический статус человека зависит от его экономического

положения.

**Стимулирование** – создание атмосферы, условий и возможностей заинтересованности человека в достижении определенного качества своей деятельности. Стимулирование – это использование Интересов в управлении, формирование системы интересов, Стимулы так же, как и мотивы, выступают в процессах управления как рычаги воздействия, которые менеджер использует в согласовании совместной деятельности людей и направлении ее на определенные результаты и цели.

**Специализация внутри предприятий** – сосредоточение отдельных цехов, участков и рабочих мест на выполнении определенных технологических операций или групп операций, на которые расчленяется процесс изготовления готовой продукции при производственной и территориальной кооперации цехов, участков и отдельных рабочих мест.

**Специализация международная** – планомерный процесс концентрации изготовления определенной конструктивно и технологически однородной продукции на специально предназначенных предприятиях отдельных стран.

**Специализация отрасли** – приспособленность отрасли к выпуску длительно и стабильно повторяющейся номенклатуры продукции определенного экономического назначения, идущей на удовлетворение общественных потребностей и личных нужд.

**Специализация предприятия** – производственно-технологическая приспособленность и сосредоточение предприятия на выпуске стабильно повторяющейся и технологически однородной номенклатуры продукции узкого или ограниченного ассортимента.

**Специализация производства** – форма общественного разделения труда между отраслями народного хозяйства, предприятиями, а также внутри отраслей и предприятий на различных стадиях производственного процесса.

**Средства достижения цели** – существующие в природе и обществе предметы или действия (для организации – ее структура и процессы), включенные в систему целенаправленной деятельности и обеспечивающие получение определенного результата.

**Стандарты** – конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению.

**Статус** (лат. status – состояние дел, положение) – правовое положение, состояние.

**Статус неформальный** – позиция работника в коллективе, признаваемая окружающими людьми. Неформальный статус роли

задается либо персональными характеристиками человека, либо же неформально определенными значением и влиянием его роли в организации. Человек может обладать особыми личностными чертами, либо возрастными и квалификационными характеристиками, которые будут вызывать повышенное уважение окружающих и готовность признавать его более высокое лидерское положение, чем это определено формальным статусом роли.

**Статус формальный** – позиция работника в иерархическом построении организации. Свидетельствует о том, какими властными правами обладает исполнитель данной роли, каково его положение в формальной иерархии.

**Стереотипизация** – сведение более сложного и оригинального явления к определенному представлению об этом явлении. Помогает снять неопределенность, устранить неясность, и тем самым облегчить процесс познания.

**Стиль руководства в контексте управления** – привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации.

**Стимул** (лат. stimulus, буквально означающая – остроконечная палка, которой погоняли животных, стрекало); – побуждение к действию, побудительная причина.

**Стратегическое планирование** – процесс выбора целей для организации и принятия решения о том, что следует делать для их достижения. Обеспечивает основу для всех управленческих решений.

**Структура организации** – логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

**Субъект управления** – звено или часть системы управления, являющиеся источником воздействия на объект управления. Субъект управления всегда является частью объекта управления, поэтому выделение субъекта управления всегда ограничено масштабами управляемой социально-экономической системы и тех связей в них, которые характеризуют систему управления.

**Тактика** – конкретные краткосрочные стратегии.

**Теория ожидания** – процессуальная концепция, согласно которой наличие у человека активных потребностей не является единственным и достаточным условием мотивации его поведения на достижение какой-либо цели. Человек должен ожидать, что его действия обязательно приведут к достижению этой цели.

**Теория потребностей Д. Мак-Клеланда** – содержательная модель



мотивации, которая описывает поведение людей через три категории потребностей: власти, достижений, принадлежности.

**Теория управления** – 1) комплекс теоретических положений, обобщенных до определенного уровня абстракции, позволяющих дать описание, объяснение и предвидение объективных явлений управления; 2) совокупность категорий, раскрывающих сущность, содержание и специфику управления. В теории управления объектом изучения является социально-экономическая система. Иногда называют объектом изучения организацию, определение которой соответствует понятию социально-экономической системы. Предмет изучения теории управления – специфическое явление общественной жизни, деятельности человека, которое имеет название «управление». Проблематика теории управления включает методологию и организацию управления, дифференциацию и интеграцию деятельности, социально-экономические и организационно-технические аспекты управления. Ключевыми понятиями теории управления являются также понятия «система управления», «процесс управления», «механизм управления». Они отражают статику и динамику управления, движущие силы его осуществления, факторы эффективности и развития. Связь теории и практики управления осуществляется посредством разработки принципов практической деятельности, методик решения проблем, моделирования ситуаций и т. д. Теория управления способствует созданию эффективного инструментария управленческой деятельности. Теория управления относится к классу социально-экономических наук. Но в ее структуре занимают довольно значительное место проблемы, связанные с информационным обеспечением управления и технической вооруженностью управленческой деятельности, компьютеризацией управления.

**Теория справедливости** – процессуальная теория мотивации, согласно которой люди субъективным образом определяют отношение ожидаемого поощрения к затраченным для этого усилиям и сопоставляют полученное отношение с отношениями, получаемыми другими людьми, выполняющими аналогичную работу.

**Технология** – совокупность средств, процессов, операций, методов, с помощью которых входящие в производство элементы преобразуются в выходящие; охватывает машины, механизмы и инструменты, навыки и знания.

**Технология управления** – последовательность и комбинация операций, выбираемые менеджером по критериям эффективности

воздействия на объект управления. Процесс управления включает множество операций, которые группируются по этапам целеполагания, оценки ситуации, определения проблемы и реализации управленческого решения. Но в рамках процесса управления может быть множество разнообразных комбинаций операций и последовательностей их выполнения. Они укладываются в общее содержание процесса управления и вместе с тем отражают специфические условия достижения эффективности управления, экономии времени, использования ресурсов и пр. В этом случае и говорят о технологии управления, которую надо разрабатывать с учетом конкретных условий, предполагаемого результата и общих закономерностей процесса управления.

**Управление** – 1) свойство систем различной природы сохранять свою целостность, структурное единство и добиваться достижения поставленных целей; 2) управление – целенаправленное воздействие, необходимое для согласования совместной деятельности людей.

**Управление персоналом** – функциональная сфера деятельности, задача которой – обеспечение предприятия в нужное время кадрами в необходимом количестве и требуемого качества, их правильная расстановка и стимулирование. Целью управления персоналом является формирование работоспособных коллективов, в которых работники действуют с учетом собственных интересов и во благо организации в целом. Основные функции управления персоналом: планирование потребности в кадрах и ее удовлетворение (поиск, отбор и высвобождение), формирование условий труда, создание системы стимулирования (вознаграждение, мотивация), а также развитие персонала. На небольших предприятиях указанные функции выполняет руководство, на более крупных – самостоятельные отделы кадров, которые в ряде вопросов делят ответственность за кадровую работу с линейными руководителями. Характер управления персоналом на предприятиях весьма различен. Оно простирается от чисто кадровой работы до управления человеческими ресурсами, при котором работника рассматривают в качестве капитала предприятия. Автономия предприятия в вопросах управления персоналом ограничена государственными нормами в отношении защиты работников и права их участия в принятии определенных решений.

**Управление по целям (УПЦ)** – метод объединения планирования, контроля и мотивации, который успешно применяют многие организации для уменьшения числа конфликтов и снижения отрицательной реакции людей на контроль путем их участия в этом

процессе. Метод **УЩ** помогает реализовать стратегию путем улучшения связи между целями подчиненных, целями их начальников и целями всей организации.

**Управленческий потенциал (возможности)** – объем работы, с которым может справиться общее руководство.

**Управленческий труд** – 1) сознательная деятельность человека по целенаправленному согласованию совместной деятельности других людей; 2) комплекс реализуемых усилий, необходимых для согласования деятельности человека.

**Управленческое обследование** – методичная оценка функциональных зон организации, предназначенная для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. С целью упрощения в обследование включают пять функций: маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), операции (производство), человеческие ресурсы, а также культура и образ корпорации.

**Управляемость** – 1) реакция управляемой системы на воздействие управляющей системы; 2) характер и мера восприятия коллективом управленческих решений, принимаемых менеджером. Существуют различные виды реакции на управленческое воздействие. Это может быть бездействие, формальное, безынициативное действие, противодействие. Но возможна и другая реакция – активность, дополнительная деятельность, восприимчивость замысла и задач, энтузиазм, организованность (возможно, и неформальная), ответственность. Все это проявление управляемости. Первый вариант реакции свидетельствует о низкой управляемости, второй – о высокой. Управляемость зависит от многих факторов. Это факторы мотивации, организации управления, лидерства, работы с персоналом, качества цели, миссии и стратегии, качества управленческих решений, участия работников в управлении.

**Управляющая подсистема** – уровень деятельности по руководству и контролю за деятельностью организации.

**Фрустрация** (лат. frustratio – обман, расстройство, разрушение планов) – психическое состояние человека, вызываемое объективно непреодолимыми (или субъективно так воспринимаемыми) трудностями, возникающими на пути достижения цели или решения задачи; переживание неудачи. Фрустрацию можно рассматривать как одну из форм психологического стресса. Различают: фрустратор (причина, вызывающая фрустрацию), фрустрационную ситуацию, фрустрационную реакцию. Фрустрация сопровождается гаммой, в основном отрицательных, эмоций: гневом, раздражением, чувством

ВИНЫ И Т. Д.

**Функциональный потенциал** – диапазон потенциальных возможностей, включающий функциональные службы организации: маркетинг, производство, НИОКР, финансы и так далее, а также навыки общеорганизационного управления, например, развитием, диверсификацией.

**Функция управления** – обособленное направление управленческой деятельности. А. Файоль, которому приписывают первоначальную разработку этой концепции, считал, что существует пять исходных функций: планирование, организация, распорядительство, координация, контроль. Обзор современной литературы позволяет выявить следующие функции – планирование, организация, распорядительство (или командование), мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок. Фактически почти в каждой публикации по управлению содержится список управленческих функций, который будет хоть немного отличаться от других подобных списков.

**Характеристики информации** – объем, достоверность, ценность, насыщенность и открытость.

**Целевой тип процесса управления** – отражение особого влияния цели на все этапы управления.

**Цели оперативные** – исходят из действительной политики и указывают, что организация на самом деле пытается делать. Имеют внутреннюю направленность, важны для членов организации.

**Цели операционные** – цели организации еще более специфичные и более измеряемые, чем оперативные. Направляют поведение и по ним дают оценку работе; разрабатываются до деталей и выражаются в количественных терминах.

**Цели официальные** – определяют общее назначение организации. Абстрактны, идеалистичны и описываются в качественных терминах, оправдывая существование организации перед обществом; по ним трудно определить, чем на самом деле занимается организация.

**Цель** – один из элементов поведения и сознательной деятельности человека, характеризуемый предвосхищением в мышлении результата деятельности и пути его реализации с помощью определенных средств. Цель выступает как способ интеграции различных действий человека, а для организации – действий различных людей, в некоторую упорядоченность или систему. Цель является исходным пунктом,

определяющим отношения между субъектом и объектом управления.

**Ценности** – набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни; общие убеждения, вера человека.

**Ценность информации** характеризуется снижением уровня затрат ресурсов (материалов, времени, денег) на принятие правильного решения.

**Централизация** – условие, при котором право принимать наиболее важные решения остается за высшими уровнями управления.

**Централизация управления** – создание иерархической структуры управления, в которой преобладают вертикальные связи, когда верхние уровни обладают определяющими полномочиями в принятии решений, и эти решения строго обязательны для нижних уровней.

**Эволюция** (лат. *evolutio* – разворачивание) – процесс изменения, развития.

**Эволюция менеджмента** – процесс изменения менеджмента, его историческое развитие, оформление в систематизированную научную дисциплину.

**Элиминировать** – исключать, устранять.

**Эмпатия** – внимание к чувствам других людей. При обмене информацией подразумевает также поддержание открытости в разговоре.

**Эмпиризм** (гр. *empeiria* – опыт) – философское учение признающее чувственный опыт единственным источником знаний; эмпиризм преувеличивает роль чувственного познания, недооценивает роль мышления, научных абстракций.

**Эмпирический** (гр. *empeiria* – опыт) – основанный на опыте.

# Список литературы

1. *Алиев В.Г., Дохолян С.В.* Организационное поведение. – Махачкала: ИПЦ ДГУ, 1998.
2. *Антонец В. А.* Инновационный менеджмент : учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. А. Антонец [и др.] ; под редакцией В. А. Антонца, Б. И. Бедного. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 303 с.
3. *Ансофф И.* Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
4. *Армстронг М.* Основы менеджмента. – Ростов н/Д: Феникс, 1998.
5. *Веснин В.Р.* Основы менеджмента: учебник. – М.: Проспект, 2010.
6. *Веснин В.Р.* Основы стратегического менеджмента: Учебник/ Институт международного права и экономики. – М.: Триада ЛТД, 2007 г. с. 384.
7. *Веснин В.Р.* Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. — М.: Юристъ, 2001. — 496 с.
8. *Веснин В.Р.* Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. М.: Проспект. 2017. – 688 с.
9. *Беликова, И.П.* Организационная культура: Учебное пособие / И.П. Беликова. – Ставрополь: Агрус, 2013. – 110 с.
10. *Виханский О.С., Наумов А.Е.* Менеджмент: учебник: [для вузов по экон. специальностям и по направлению 521600 "Экономика" - 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2012. - 669 с.
11. *Виханский О. С.* Стратегическое управление. М.: Гардарика, 1998.
12. *Всеобщая история менеджмента:* учебное пособие / [И. И. Мазур и др.]. – Москва: Елима, 2007. – 776с.
13. *Гаспарович Е.* Управление организационной культурой. Учебное пособие. – LAP LAMBERT Academic Publishing Saarbrücken, Deutschland, 2016. – 500 с. - С. 233.
14. *Герчикова И. Н.* Менеджмент: Учебник. – М.: 2010. – 512 с.
15. *Гиенко Г.В., Идрисов Ш.А.* Основы менеджмента: учеб. пособие/ Под ред. Г.В. Гиенко. – Петрозаводск: Изд-во ПетрГУ, 2009, 216 с.
16. *Гончаров, В. И.* Менеджмент: учебное пособие/ В. И. Гончаров. – Минск: Современная школа, 2010. – 635 с.
17. *Дорофеева Л.И.* Организационная культура: Учебное пособие и практикум для бакалавриата и магистратуры/ Л.И. Дорофеева. – Саратов, 2018. – 89 с.
18. *Друкер, Питер Ф.* О профессиональном менеджменте.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2006. – 320 с.
19. *Друкер, П.* Менеджмент. Вызовы XXI века / Питер Друкер; пер. с англ. Наталии Макаровой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 256 с.

20. *Идрисов Ш.А* Маркетинговая логистика: Учебное пособие. – Махачкала: ФОРМАТ, 2017 г. – 286 с.
21. *Идрисов Ш.А.* Кластеризация в научно-образовательном секторе и ее проблемы в регионе // Экономика и предпринимательство. 2013. № 12-3 (41-3). С. 295-298.
22. *Идрисов Ш.А.* Кластерная концепция в становлении новых агропромышленных структур в регионе (на примере Республики Дагестан)// Экономика и предпринимательство», № 4 (ч. 3) (53-3), 2014.
23. *Идрисов Ш.А.* Менеджмент: Краткий курс лекций. – 3-е дополненное, перераб. издание. – Махачкала: ИПЦ ДГУ. Типография «Формат», 2013. - 324 с.
24. *Идрисов Ш.А., Агаева А.Ш.* Менеджмент: Учебное пособие/ Под ред. Ш.А.Идрисова. 3-е дополненное, перераб. издание. – Махачкала: ИПЦ ДГУ. Типография «Формат», 2014. - 253 с.
25. *Идрисов Ш. А.* Менеджмент: Учебное пособие. 5-е дополненное, перераб. издание. – Махачкала: Формат, 2015. – 258 с. (Гриф УМО)
26. *Идрисов Ш. А.* Основы менеджмента: Учебно-практические материалы. – Махачкала: ИПЦ ДГУ, 2000. – 98 с.
27. *Ильенкова С. Д., Кузнецов В. И.* Основы менеджмента: Учебно-практическое пособие. М.: МЭСИ, 1998.
28. *Как работают японские предприятия?* / Под ред. Ясухирос Мондена и др. М., 1989.
29. *Концепции качества Э. Деминга, Дж. Джурана, Ф. Кросби, А. Фейгенбаума.* Электронный источник открытого доступа. URL: <https://works.doklad.ru/view/cEnsynaoX7A/all.html> (Дата обращения - 30.01.2020)
30. *Кравец М. А.* Управление качеством / Составитель: Кравец М. А. — Липецк, 2015. —125 с.
31. *Круглова Н. Ю.* Основы менеджмента: учебное пособие. – Москва: КноРус, 2009. – 499 с.
32. *Магомедов Г.Д.* Менеджмент: Учебное пособие для студентов экономических специальностей: В 2 ч. Ч. I., II. Махачкала, 2005.
33. *Маккей Х.* Как уцелеть среди акул? / Пер. с англ. и науч. ред. И. В. Лапцисс. – М.: Экономика, 1993.
34. *Менеджмент. Практикум: уч. пособие / Р.А. Набиев, Т.Ф. Локтева, Е. Н. Вахромов.* – М.: Финансы и статистика, 2008.
35. *Менеджмент: учебник: [для вузов по экон. специальностям и по направлению 521600 "Экономика"]/ О.С. Виханский, А.И. Наумов.* - 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2012, 2006, 2004, 2003. - 669 с. Рекомендовано МО РФ.
36. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента/ пер. с англ. – М.: Вильямс, 2009 – 672 с.

37. Мильнер Б.З., Румянцева З.П., Блинникова А.В. Управление знаниями в корпорациях: учеб.пособие/ под.ред. Б.З. Мильнера. – М.: Дело, 2016. С. 73.
38. Мироненко Н.В., Леонова О.В. Эволюция развития проектного управления в России и за рубежом.// Управление – консультирование. № 6. – 2017. Стр. 65-70.
39. Мубаракишина О.А., Марченко Н.В. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации.// Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2017. № 1 (57). С.108-118. – С.109.
40. Поташева Г.А. Синергетический подход к управлению: Монография. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 160 с.
41. Попов А. В. Концептуальные основы менеджмента в США и их эволюция. М., 1989.
42. Попкова М.А., Шаповалов А.А. Влияние культуры на эффективность работы организации // «Молодой учёный» . № 51 (185) . Декабрь 2017 г. С. 165-168.
43. Рябцева О.Е. Формирование и внедрение мотивационного механизма на предприятии// Экономика и социум. № 1 (10), 2014. ([www.iurp.ru](http://www.iurp.ru))
44. Слинкова О.К., Скачкова Р.А. Практика использования программно-целевого метода в управлении экономикой России// Журнал Современные проблемы науки и образования. – 2014. – №5
45. Синяева О.Ю. Менеджмент XXI века и новая парадигма проектного подхода // Лидерство и менеджмент. — 2015. — Т. 2. — № 4. — С. 265–278.
46. Тебекин А.В. Роль школы административного (классического) управления в развитии современного менеджмента// Вестник МФЮА, № 2. 2018. Стр. 169 – 177.
47. Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент : учебник для среднего профессионального образования / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 333 с.
48. Тейлор Ф. У. *Принципы научного менеджмента*. – М., 1992.
49. Трофимова Л.А., Трофимов В.В. Методы принятия управленческих решений: учебник для вузов. – М.: Юрайт, 2013. – 335 с.
50. Уотермен Р. Фактор обновления. – М., 1988.
51. *Управление качеством*: учебник для студентов вузов, обучающихся специальностям экономики и управления / под ред. С.Д. Ильенковой. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-ДАНА, 2009. – 352 с.
52. Черникова, С.А. Менеджмент : учебное пособие / С.А. Черникова, Н.А. Миронова, Е.М. Мыльникова, Н.П. Нагибина; М-во с.-х. РФ, федеральное гос. бюджетное образов. учреждение высшего образования «Пермская гос. с.-х. акад. им. акад. Д.Н. Прянишникова». Пермь : ИПЦ «ПрокростЪ», 2016. – 279 с.



53. Чудновская С.Н. Управленческие решения: учебник по специальности "Менеджмент организации" – М.: Эксмо, 2007. – 366 с.
54. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: учебник для вузов. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2012. – 448 с.
55. Федорова А.М., Коваленко Б.Б. Анализ американского менеджмента. Возможности реализации в России. URL: [http://kmu.ifmo.ru/file/news/13/sec\\_24.pdf](http://kmu.ifmo.ru/file/news/13/sec_24.pdf)
56. Фирсова И.А. и др. Управленческие решения: учебник для вузов. – М.: Юрайт, 2012. – 399 с. – (Серия "Бакалавр").
57. Харрингтон Г. Управление качеством в американских корпорациях. М., 1989.
58. Чернышёв В. Н., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении. – СПб., 1997.
59. Черникова С.А. Менеджмент : учебное пособие / С.А. Черникова, Н.А. Миронова, Е.М. Мыльникова, Н.П. Нагибина/ - Пермь : ИПЦ «ПрокростЪ», 2016. – 279 с.
60. Шапиро С.А. Мотивация. – М.: ГроссМедиа, 2008. — 224 с.
61. Шаповалова И.С. Модели организационной культуры/ Научные ведомости № 12(52), 2008 г.
62. Экономика, маркетинг, менеджмент. Учебное пособие / Л.А. Дробышева; Дробышева Л. А. – М.: Дашков и Ко, 2012. - 150. – URL: <http://www.biblioclub.ru/book/115765/>
63. Электронный ресурс открытого доступа. URL: <http://textb.net/106/5.html> (Дата обращения - 12.01.2020 г.)
64. Ямпольская Д.О., Зонис М.М. Менеджмент. Издательство: Нева, 2005 г. URL: <http://www.inventech.ru/lib/management/management-0058/>
65. Ясухиро Монден. Система менеджмента Тойоты.– М.: Издательство: Институт комплексных стратегических исследований. – М., 2007. 216 с.

Учебное издание

Агаева Айгуль Шамильевна

Шамиль Агаевич Идрисов

## **Менеджмента:**

**Учебное пособие**

**Рецензенты:**

*Белозеров С.А., д.э.н., проф. Санкт-Петербургского государственного университет, заведующий кафедрой управления рисками и страхования.*

*Гиенко Г.В., к.э.н., доц. Петрозаводского государственного университета, Институт экономики и прав, заведующий кафедрой экономики, управления производством и государственного и муниципального управления.*

*Редактор и компьютерная верстка – А.П. Балыбердин*

*Корректор – Ш.Г. Абдуллаева*

*Художественное оформление – М.Х. Тагиев*

Подписано в печать 12. 01. 2020 г.

Цена договорная.

Формат 60x84 1/16. Бумага офсет 1. Печать ризографная. Гарнитура Таймс.  
Усл.п.л. 17,6. Заказ № 008-20. Тир. 300 экз. Отпеч. в тип. ИП Тагиева Р.Х.  
г.Махачкала, ул. Батырая, 149. Тел.: 8 928 048 10 45

**“ФОРМАТ”**