

Василий Алексеевич Ильин

Менеджмент

Учебное пособие
для учащихся и студентов
средних учебных заведений

Отв. за выпуск Е. В. - Харитонова
Оригинал – макет - Ю.А. Яманчева

Подписано в печать 20.10.2000. Формат 60x84/16. Бумага писчая.

Печ. л. 7,8 Усл. л. 7,1 Гарнитура Таймс. Тираж экз.
Заказ №

Издательско-полиграфический центр Ульяновского авиационного колледжа.

Лицензия ПЛД № 78-33 от 15 июля 1998 года.

432059, г. Ульяновск, проспект Созидателей, 13.

??????????

Введение	4
Раздел 1. <i>Элементы организации и процессы управления</i>	8
Раздел 2. <i>Функции управления</i>	21
Раздел 3. <i>Групповая динамика</i>	56
Раздел 4. <i>Цикл менеджмента</i>	81
Раздел 5. <i>Процесс принятия управленческих решений</i>	107
Заключение	124
Литература	125

????????

Понятие о менеджменте

✓ **Менеджмент** - это наука об управлении "организацией". "Организация" это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или группы целей. "Организации" могут быть формальными - создаваться по продуманному плану и неформальными - возникать спонтанно. Формальной "организацией" руководит управляющий - менеджер, неформальной - лидер. Оптимальным является сочетание в одном лице способностей лидера и полномочий менеджера.

Целями "организаций" являются результаты, которые достигаются путем преобразования ресурсов: человеческих (людских, трудовых), материальных, финансовых (капитал), технологических, информационных и других. Для достижения целей "организации" ее внутренняя среда взаимодействует с внешней. Если у "организации" имеется набор взаимосвязанных целей, то такая "организация" является сложной.

В сложных "организациях" реализуются принципы разделения труда. При горизонтальном разделении "организация" делится на компоненты, подразделения, функциональные зоны и т.п. по предметному, функциональному, технологическому и другим признакам. Вертикальное разделение труда обеспечивает координацию компонентов "организации" в соответствии с принятой структурой управления для четкой реализации поставленных целей.

✓ **Управление** - это процесс планирования, организации труда, мотивации работников и контроля исполнения необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели "организации". В сложных "организациях" различают несколько уровней управления, каждый из которых по вертикали возглавляют руководители (менеджеры) соответствующего звена (низшего, среднего, высшего) образуя управленческую пирамиду. В небольших "организациях" может быть один руководитель и несколько исполнителей или специалистов по функциональным направлениям. В "организациях" состоящих из двух - трех равноправных компаньонов координация работ может осуществляться поочередно, например по графику.

Бизнесмен и менеджер не одно и тоже лицо. **Бизнесмен (предприниматель)** организывает свое "дело", "делает деньги". Он может не занимать ни какой должности, не иметь в прямом

????????

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. - М, "Дело", 1994, 704 с.
2. Лапин А.Е., Ильин В.А., Реунова Л.В. Основы менеджмента. Методические рекомендации по выполнению практических работ. - Ульяновск, УлГУ, УАвиаК, 1999, 26 с.
3. Лапин А.Е., Федоринова Л.Н., Ильин В.А., Основы менеджмента: сборник тестов. Учебно - методическое пособие/ Под. ред. В.А.Ильина. - Ульяновск, УАвиаК, 1999, 85 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. М, Экономика, 1989.
5. Боровская Т.И. Методические рекомендации преподавателю, работающему на заочном отделении. - Ульяновск, КИЭУ, 1999.
6. Виханский О.С., Наумов А.К., Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебник. - М., изд. МГУ, 1995.
7. Герчикова И.Н. Менеджмент. Практикум: учебное пособие для ВУЗов. - М., Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
8. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. - М., Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
9. Ильин В.А., Методы поиска решений. Конспект лекций. - Ульяновск, "San Ders", 1998.
10. Ильин В.А., Шевандо Г.А. Организация и технология отрасли. Учебное пособие для студентов экономических специальностей. - Ульяновск, УАвиаК, 1999.
11. Ильин В.А., Лапин А.Е., Стратегический менеджмент. Методические рекомендации по выполнению практических работ. - Ульяновск, УАвиаК, 2000.
12. Любанова Т.П. и др. Бизнес - план. Учебно - практическое пособие. - М., изд. ПРИОР, 1998.
13. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Учебник/ пер. с англ. под ред. Л.Г.Зайцевой и М.И.Соколовой. - М., Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
14. Уткин Э.А., Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов по курсам "Менеджмент" и "Маркетинг". Учебное пособие. - М., ФиС, 1997.

??????????

Изучив последнюю тему нашей дисциплины, попробуем дать ответ на вопрос: “Что же такое менеджмент: наука или искусство, теория или практика?” Еще раз перелистаем страницы и наверное придем к выводу: “менеджмент — это искусство и мастерство профессионал в области управления, сплав глубоких научных теорий и ежедневного упорного труда большого отряда наемных работников — менеджеров, это математически строгие законы экономики и стройная система философских взглядов на честное, цивилизованное предпринимательство”. Так, что же такое менеджмент? Что он дает Вам, как специалистам?

Вы сегодня закончили изучение лишь малой части науки об управлении “организацией”. Дальше Вам, в соответствии с выбранной Вами специальностью, предстоит осваивать дисциплины о финансовом и стратегическом управлении, науки об управлении персоналом и инновационном развитии, совершенствоваться в области бухгалтерского учета и коммерческой деятельности. Успехов Вам молодые люди!

подчинении работников. В случае неудачи он рискует своей собственностью. **Менеджер** - это наемный работник, который занимает

вполне определенную должность и решает закрепленные за должностью задачи, управляя другими людьми. **Риск менеджера** - это профессиональный риск, в пределах делегированных полномочий.

Таким образом, менеджмент является как наукой, так и профессиональным искусством, основанном на умении добиваться поставленных целей используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей.

Исторические предпосылки современного менеджмента

Практика управления людьми стара также, как и само понятие “организация”. Первые организации возникли на заре рабовладельческого общества. Однако вопросы управления до начала XX века, как бы оставались в тени. К этому времени сложились такие формы правления, как деспотия, бюрократия и другие. Но уже в начале XIX века великий утопист, английский промышленник Роберт Оуэн изучал проблемы достижения целей организаций с помощью других людей путем улучшения условий их труда.

В начале XX века американский инженер Генри Форд впервые применил научные принципы организации труда при конвейерной сборке автомобилей.

В 1911 году Фредерик Тейлор опубликовал книгу “Принципы научного управления”, в которой изложил систему взглядов на управление, как науку. Причинами такого подхода явились:

- потребности большого бизнеса в повышении эффективности управленческого труда и результатов управления организациями, коммерческими в первую очередь;
- стремление большого бизнеса воспользоваться плодами промышленной, а затем и научно-технической революции;
- появление в среде специалистов- управленцев талантливых и любознательных ученых.

Эволюция управленческой мысли

XX век стал веком динамичного развития техники и технологии, промышленности, рынков и государств. Создавались, развивались и уходили в историю различные школы управления.

Конец XIX начало XX веков ознаменовался, как уже упоминалось выше научным подходом, в котором наряду с Ф. Тейлором заметную роль сыграли супружеские пары Гилбертов и Терблигов. Ими были предложены принципы современного нормирования труда путем хронометража и выделения основных движений при выполнении работником производственных действий.

К середине пятидесятых годов XX века сформировалась “классическая школа управления”. Основу ее составляют 14 принципов управления, сформулированных в 1949 году в рамках “административного” подхода французом Анри Файолем, которого американцы считают отцом современного менеджмента. Вот эти принципы:

- разделение труда;
- полномочия и ответственность;
- дисциплина;
- единоначалие;
- единство направления действий;
- подчиненность личных интересов общественным;
- справедливое вознаграждение;
- централизация власти;
- скалярная цепь управления;
- порядок;
- справедливость;
- стабильность рабочих мест;
- инициативность всех работников;
- корпоративный дух.

Параллельно с административным подходом в менеджменте развивался подход с позиций “человеческих отношений” к работнику. В развитие идей Р. Оуэна в науке об управлении возникло движение “за человеческие отношения”, ярким представителем которого была Мери Фоллет. Суть идей сторонников этого подхода заключается в следующем: если, по определению, менеджмент - это способ выполнения работы с помощью других лиц, то, следовательно, необходимо создать такие условия этим лицам, при которых их труд будет наиболее производительным и результативным.

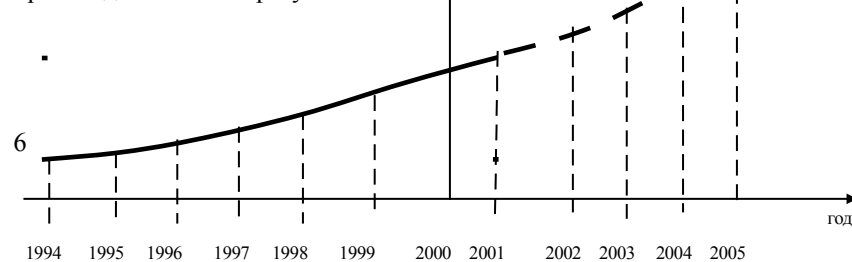


Рис. 35

3-я группа - аналитические методы, основываются на анализе публикаций, патентов, других источников информации логическими и эвристическими приемами с применением при необходимости и математического аппарата. Эти методы дают большую глубину и высокую точность прогноза в рамках концепции скачкообразного развития, однако требуют больших объемов информации и крупных затрат на постановку аналитических работ.

□ Контрольные вопросы:

1. Почему анализ является ядром процесса принятия решения?
2. Предложите свои примеры применения логических, эвристических и математических приемов анализа.
3. Приведите примеры применения метода “проб и ошибок”, метода “аналогии”, методов научного прогнозирования. В чем достоинства и недостатки этих методов? Продемонстрируйте их на Ваших примерах.
4. Какие проблемы коммуникационного процесса оказывают влияние на выбор метода поиска и принятия решения?
5. Предложите несколько конкретных приемов анализа для каждого из рассмотренных методов поиска и принятия решения.

2. **Метод “аналогий”** предполагает проведения поиска приемлемых альтернатив в направлении уже известных примеров. Этот метод более “осторожный” по сравнению с предыдущим. Однако трудно ожидать, что он даст принципиально новое, оригинальное решение.

3. **Методы принятия решений на основе научно обоснованных прогнозов** широко распространены в практике современного менеджмента. Все методы прогнозирования имеют ряд характерных параметров таких, как:

- глубина прогноза;
- точность или достоверность прогноза;
- объем необходимый для прогнозирования информации;
- затраты на выполнение прогноза;
- концепция прогноза.

Методы прогнозирования делятся на три группы:

1-я группа – это **методы “экстраполяции”**, основанные на анализе временных рядов параметров развития проблемы в прошлом и продлении их в будущее (рис. 35) по касательной прямой или огибающей кривой. Эти методы характеризуются средними глубиной (от 3-х до 5-ти лет) и точностью прогноза, средним объемом необходимой информации и относительно не высокими затратами. Недостатком здесь является невозможность прогнозирования скачков параметров, то есть применение концепции непрерывного развития. Применяются методы экстраполяции при прогнозировании экономического развития (роста) “организации” “от достигнутого”.

2-я группа – группа **методов “экспертных оценок”**, предполагает привлечение высококвалифицированных экспертов или консультативных групп специализирующихся в решении узких профессиональных проблем (например, в области маркетинга, в области организационного проектирования, в области науки и техники и т.п.). Эти методы обеспечивают большую (свыше 5-ти лет) глубину прогноза при средней достоверности, средних затратах и относительно небольшом объеме необходимой для прогноза информации. При этом эксперты, основываясь на свою интуицию и предыдущий опыт, по аналогии с другими событиями, могут дать прогноз скачкообразного развития параметров экономического или технического роста “организаций”, рынков, продуктов, производственных процессов и др. объектов экспертизы.

Развитие во второй половине XX века поведенческих наук, в первую очередь психологии и социологии, привело к появлению в менеджменте

“поведенческого” подхода, который дал начало новому научному направлению “Управленческая психология”.

Развитие экономико-математического направления, в частности исследования операций и моделей, легло в основу “количественного” подхода.

Современный менеджмент сформировался в результате синтеза всех основных перечисленных школ и подходов, основу же его составляет подход к управлению, как к процессу или “процессный” подход, рассмотрению которого посвящена первая тема, первого раздела настоящего пособия.

□ **Контрольные вопросы:**

1. Раскройте логические связи изучаемой дисциплины с другими предметами Вашей будущей специальности?
2. Как Вы считаете, какова роль дисциплины “Менеджмент” в подготовке по Вашей будущей специальности?
3. Выделите основные элементы понятия “Менеджмент”, охарактеризуйте их
4. В чем Вы видите объективность исторических предпосылок появления менеджмента?
5. Какое, на Ваш взгляд, имеют отношение к менеджменту слова В.В. Маяковского:

*“Капитализм в молодые годы
был ничего, деловой парнишка:
первый работал — не боялся того,
что у него от работ засалится манишка”.*

- В чем отличие предпринимателя от менеджера?
6. Почему А.Файоль назван отцом современного менеджмента? Раскройте смысл его четырнадцати принципов.
 7. Какие другие подходы кроме административного, сформировали современную науку об управлении “организацией”?

?????? 1

????????? ??????????????
? ?????????? ??????????????

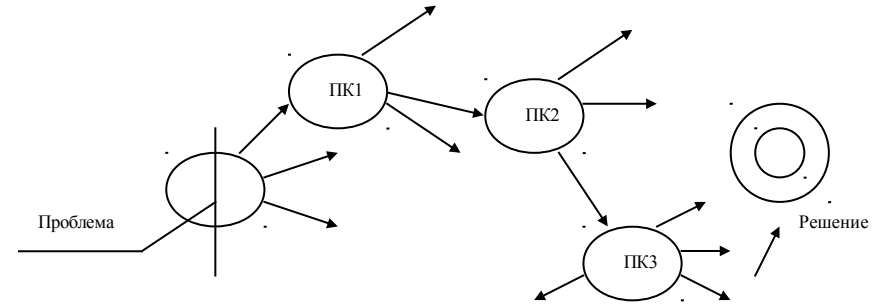


Рис.34

В зависимости от “стратегического видения” менеджера, в соответствии со спецификой проблемы, среды и условий, выбирается один из методов поиска и принятия решения. Ниже рассматриваются три из этих методов:

4. Метод “проб и ошибок” может быть представлен (рис. 34) в виде дерева поисковых концепций (ПК). Выбор поисковых концепций производится во многом интуитивно, хотя и с применением в определенных, ограниченных отсуствием информации, пределах простейших логических и эвристических приемов анализа. Математические приемы могут применяться здесь, как вспомогательные для подготовки конкретных показателей факта для дальнейшего умозаключения. Этот метод прост, хорошо известен каждому человеку с детства, однако он обладает крупным недостатком — издержки и негативные последствия в случае ошибки при решении достаточно сложной проблемы могут быть неоправданно высокими;

путей повышения качества продукта и снижения издержек его производства, окончательное решение здесь принимается на техническом совете у Главного инженера;

- прием “**контрольных вопросов**” требует предварительного составления хорошо продуманного вопросника (анкеты), на вопросы которого предлагается дать ответы специалистам или экспертам принимающим участие в решении проблемы, это хорошо известный и распространенный прием “анкетирования”;
- прием “**коллективного блокнота**” заключается в том, что каждому эксперту выдается блокнот, в который предлагается в течении определенного времени записать все свои наблюдения и соображения по известной проблеме, руководитель экспертной группы систематизирует записи и выносит их на семинар для коллективного обсуждения или “мозгового штурма”;
- прием “**морфологического анализа**” основан на изучении закономерностей структуры строения объекта анализа, то есть проблемы, например, низкое качество продукта, как правило, имеет своими причинами низкую квалификацию работников, некачественные входящие ресурсы, износ оборудования и др.

Математические приемы анализа дают более точные результаты, чем приемы рассмотренных выше групп. Ниже приводятся лишь некоторые из широкого сектора математических приемов:

- “корреляционный” анализ, позволяющий выявить связь между отдельными показателями объекта, случайными процессами, например, связь цены на товар и курса доллара;
- “дисперсный” анализ, применяемый для определения разброса случайных ситуационных (например, рыночных) факторов и оценки существенности их влияния на результат принимаемого решения;
- анализ ситуаций на основе “теории массового обслуживания”, например, для оптимизации порядка работы обслуживающих средств в условиях ресурсных ограничений.

Более подробно с математическими приемами анализа и с математическим моделированием экономических решений студенты знакомятся при изучении дисциплин “математика и информатика” и “статистика”.

Тема 1.1.

Сущность и характерные черты современного менеджмента

В понятие “**Менеджмент**” сегодня включают:

- **менеджмент** - гуманитарное научное направление, область исследований и изучения в академических и отраслевых институтах и учебных заведениях;
- **менеджмент** - самостоятельный вид профессиональной деятельности: считается, что менеджер в своих действиях не зависит от собственности (хотя он может и владеть акциями, но он наемный работник), труд менеджера производительный в условиях высокотехнологичного производства и узкой специализации работников;
- **менеджмент** - способ организации людей - сотрудников на предприятии любой формы собственности;
- **менеджмент** - специфический орган функционирования коммерческого предприятия, конечная цель которого - обеспечение прибыльности или доходности.

Современный менеджмент характеризуется следующими аспектами человеческой деятельности:

- **экономический аспект** — менеджер осуществляет управление производством (операциями) путем оптимальной координации ресурсов для эффективного достижения целей;
- **социально-психологический аспект** — менеджер выстраивает систему взаимоотношений с работниками, систему власти в рамках делегированных полномочий, укрепляет и развивает культуру управления организации в соответствии с принятыми в ней этическими нормами, традициями, ценностями высшего руководства и собственными ценностными ориентациями;
- **правовой аспект** — менеджер в своих решениях и действиях всегда должен находиться в границах правового поля деятельности, установленных государством, регионом, муниципалитетом, организацией;
- **организационно - технический аспект** — менеджер в своей деятельности использует современные методы и средства (в том

числе и технические) для рациональной оценки ситуации, систематического отбора целей и задач, разработки стратегии, организации труда работников, их мотивации и контроля исполнения, основой современного менеджмента является процессный подход в управлении.

Процессный подход

При этом подходе управление рассматривается как процесс или серия непрерывных взаимосвязанных действий, каждое из которых в свою очередь также является процессом, очень важным для успеха организации (рис. 1).

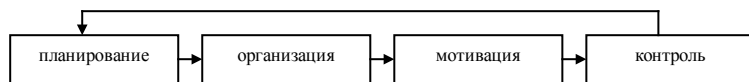


Рис.1

Эти процессы представляют собой четыре основных управленческих функции.

Функция планирования отвечает на вопросы:

- где “находится” “организация” в настоящее время?
- куда руководство хочет ее “переместить”?
- как оно собирается это сделать?

Функция организации включает в себя:

- создание организационной структуры управления, закрепление за должностями обязанностей;
- подбор и расстановка на должности работников, распределение работы;
- делегирование полномочий и закрепление ответственности за работниками в соответствии с должностями.

Задача **функции мотивации** заключается в том, чтобы члены” организации” выполняли работу согласно плана в соответствии с делегированными полномочиями.

например, технологического процесса — на технологические операции, операции на установки и переходы;

- прием “группировки” или объединение объектов (процессов) по определенным общим признакам, например группа экономических показателей продукта, группа технических характеристик;
- прием “балансовый” позволяет оценить влияние на результативный показатель частных составляющих алгебраической суммы $R = \sum g_i$, например влияние каждого из видов затрат на себестоимость продукта;
- прием “цепных подстановок” применяется при анализе влияния частных факторов на обобщенный результат при мультипликативной связи $R = \prod g_i$, например, при анализе влияния на заработную плату работника тарифа, месячной выработки, коэффициента начисления;
- прием “индексный” основан на введении относительных показателей — индексов: $I = U_{\text{стало}} / U_{\text{было}}$, например, индекс роста цены на ресурс за год.

Эвристические приемы анализа основаны на творческом мышлении (“эвристика” — наука о творческом мышлении) и позволяют в определенных случаях найти совершенно новые решения. К этим приемам можно отнести:

- прием “аналогий”, суть которого сводится к использованию подобного, уже известного решения, например, при запуске в производство нового продукта нормы времени устанавливаются по нормам, которые были установлены для аналогичной, ранее выпускавшейся продукции с определенными уточнениями;
- прием “инверсии” или хорошо известный в математике прием доказательства “от обратного”;
- прием “мозгового штурма” основанный на интенсивном генерировании новых идей группой специалистов анализирующих на техническом совещании проблему; применяется при проектировании сложных объектов или процессов;
- прием “синектики” хорошо дополняет прием мозгового штурма и заключается в предварительном обсуждении отдельных разнородных аспектов проблемы, частных ее проявлений, специалистами разных профессий так, например, в производстве, при запуске нового продукта, часто создают комплексные бригады состоящие из конструкторов, технологов, менеджеров ОС (мастеров, начальников цехов), в задачу которых входит поиск

Тема 5.3.

Методы принятия решения

Ядром процесса принятия любого решения является анализ (рис. 33). Анализуются проблема, альтернативы решения и их последствия. В одних случаях, при принятии рутинных, запрограммированных решений, он может проходить на уровне подсознания человека, в других — анализ превращается в самостоятельный, достаточно сложный процесс с собственными приемами и математическим аппаратом.

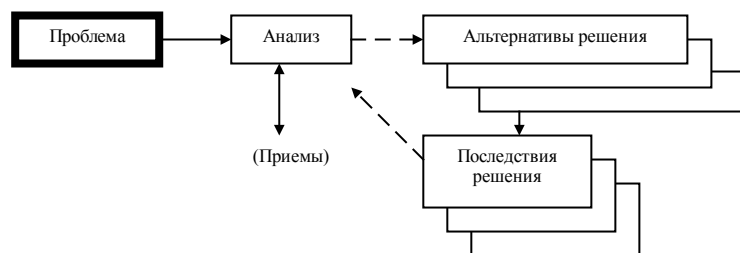


Рис. 33

Приемы анализа решений

Все приемы, применяемые для анализа решений можно объединить в три группы:

Логические приемы анализа. К этой группе относятся относительно простые дешевые приемы, доступные любому подготовленному специалисту:

- прием **“сравнения”** различных сторон проблемы, характеристик, параметров процессов или объектов, например — студентов по успеваемости;
- прием **“выделения узких мест”** или диспропорций в развитии “организации”, “продукта”, производственного или другого процесса, например, отставание темпов роста производительности труда от темпов роста объемов производства;
- прием **“детализации”** или мысленного расчленения объекта на функциональные составляющие, процесса — на операции,

Функция контроля должна дать ответ на вопрос: “движется ли организация к поставленной цели и достигает ли ее?” Эта функция предусматривает:

- установление стандартов;
- измерение и сравнение со стандартом (целью, планом) достигнутого;
- корректирующее воздействие.

Все четыре функции в процессе управления непрерывны и они требуют, в свою очередь, постоянного обмена информацией и принятия решений.

“Решение в менеджменте” — это процесс выбора одной из альтернатив.

Процесс “обмена информацией” называется **“коммуникацией”**.

Эти два последних процесса носят название **“связующие процессы”**.

Наряду с “процессным” современный менеджмент так же характеризуется “системным” и “ситуационным” подходами к управлению.

Ситуационный и системный подходы

При ситуационном подходе осуществляется учет влияния на организацию конкретных проявлений в определенной мере случайных (вероятных) обстоятельств или сочетаний факторов внешней Среды.

Системный подход рассматривает “организацию” как открытую “систему” функционирующую в связях с внешней средой. “Система” здесь – это некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристику целого”. Организация” в менеджменте рассматривается как открытая система, состоящая из внутренних “социотехнических” подсистем.

□ Контрольные вопросы:

1. Почему сегодня такое многообразие понятия “менеджмент”? Поясните;
2. Почему практически все основные аспекты человеческой деятельности отражены в характерных чертах современного менеджмента?

3. Почему именно процессный подход лег в основу современного менеджмента?
4. Почему процессы обмена информацией и принятия решений названы связующими процессами?
5. Как Вы считаете, где лежат области применения ситуационного и системного подходов?

Тема 1.2.

Внешняя и внутренняя среды организации

В рамках ситуационного и системного подходов состояние “организации” может быть охарактеризовано состоянием факторов ее внешней и внутренней среды.

Внутренняя среда “организации” и ее основные переменные

Внутренняя среда “организации” определяется ситуационными факторами внутри “организации” или ее взаимосвязанными между собой “внутренними переменными” (рис. 2).

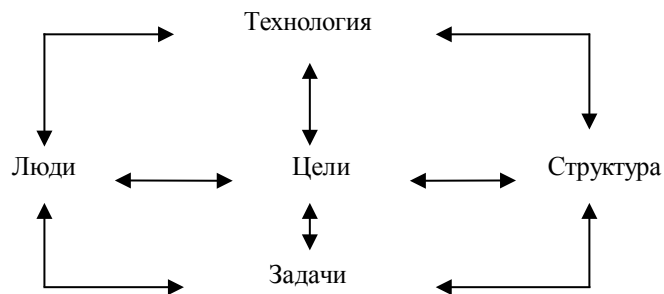


Рис. 2

Физическое моделирование основывается на применении физически подобных моделей и чаще всего применяется при принятии инженерных решений. Примером для менеджмента здесь может служить выбор

варианта планировки ОС путем моделирования размещения оборудования, зданий и сооружений на масштабных макетах.

Математическое моделирование широко применяется для решения экономических задач. Инструментами здесь служат аппараты:

- “Теории игр” - для моделирования оценки воздействия принятого решения на конкурентов;
- “Теории массового обслуживания” - для поиска путей сокращения очередей;
- “Линейного программирования” - для оптимизации распределения ресурсов;
- и другие.

□ Контрольные вопросы:

1. Приведите свои примеры инженерных и управленческих решений.
2. Раскройте понятие “рутинное решение”.
3. Приведите примеры экономических, социальных и политических последствий известных Вам решений.
4. Приведите свои примеры Среды и условий принятия решений.
5. Приведите свои примеры бинарных, стандартных, многоальтернативных и инновационных решений.
6. В чем отличие запрограммированного и незапрограммированного решений? В чем характерное отличие решений “интуитивных” и “основанных на суждении” с одной стороны и “рационального” решения с другой?
7. Почему на схеме рис. 31 часть обратной связи показано пунктиром?
8. Приведите свои примеры натурального, физического и математического моделирования.

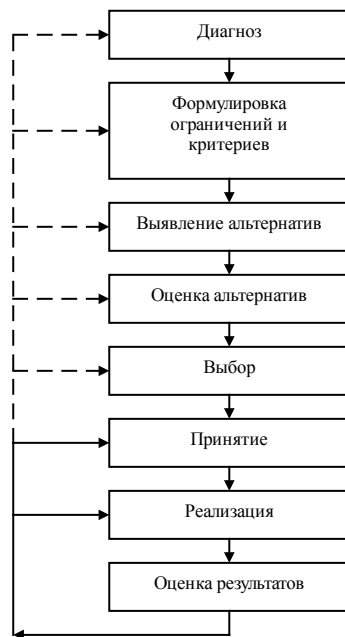


Рис.32

Практика создания моделей, не смотря на дополнительные затраты, находит в менеджменте все более широкое применение. Модели, главная характеристика которых заключается в упрощении жизненных ситуаций, позволяют при небольших предварительных затратах проиграть проблемную ситуацию, проверить все допустимые альтернативы и при необходимости внести коррективы во все этапы процесса принятия решения вплоть до уточнения диагноза проблемы (на рис. 32 показано пунктиром).

В общем случае, в зависимости от вида модели, различают натурное, физическое и математическое моделирование.

Натурное моделирование предполагает использование реальных объектов в качестве моделей для эксперимента. Так, например, прежде чем внедрить новые условия оплаты труда на всем предприятии их можно опробовать в одном, специально отобранном для этого цехе.

✓ **Цель в менеджменте** - это конкретное конечное состояние или желаемый результат,

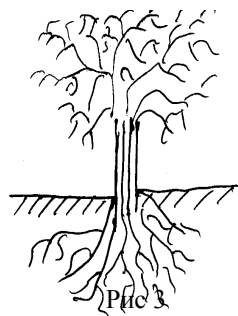


Рис.3

который стремится добиться группа работая вместе. Цели разрабатываются руководством в процессе планирования, согласовываются и доводятся до сведения член "организации". Цели подразделений устанавливаются в поддержку целей "организации" в соответствии с горизонтальным разделением труда. Высшее руководство осуществляет координацию специальных целей подразделений с общими целями "организации" задействуя координационные механизмы менеджмента такие, как стратегическое планирование, выработка миссии и другие, речь о которых пойдет во втором разделе. Наглядно координация целей представляется в виде дерева (рис. 3), крона которого символизирует цели "организации", корни - цели (подцели) подразделений, а ствол - аппарат менеджмента "организации".

Различают большое разнообразие целей "организаций" различных форм собственности:

- у **коммерческих** - прибыль, рентабельность, устойчивость положения на рынке и другие;
- у **бюджетных** - снижение затрат на единицу продукта (товара или услуги), расширение номенклатуры (набора продуктов) и тому подобное;
- у **"организаций" любого типа** - повышение качества продукта, повышение производительности труда и другие.

✓ **Структура "организации"** - это логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, построенное в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей. Структура зависит:

- от горизонтального разделения труда по специализированным линиям, в зависимости от сложности и объемов выполняемых работ;
- от вертикального разделения труда, которое определяется необходимостью координации функциональных зон или подразделений "организации", объемом управленческих работ.

✓ **Задача** - это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в установленные сроки. Задачи в организации специализируются и предписываются не конкретному работнику, а его должности и закрепляются должностными обязанностями в должностных инструкциях.

✓ **Технология** - это способ преобразования ресурсов в конечный результат (способ решения задачи). Влияние технологии на процесс управления организацией стало особенно заметным с развитием систем стандартизации, с повышением уровня механизации работ и с внедрением конвейерных сборочных линий. Сегодня в менеджменте применяются несколько систем классификации технологий, рассмотрим две из них.

1. Классификация по Вудворду - это технологии операционных систем:

- индивидуального, единичного, мелкосерийного ;
- крупносерийного и массового;
- непрерывного производств.

2. Классификация по Томпсону включает в себя:

- многозвенные технологии - серии взаимозависимых последовательностей выполнения задачи;
- посреднические технологии;
- интенсивные технологии.

Люди – в современном менеджменте работник рассматривается, как основа «организации», ее основная ценность и источник благополучия, именно работник делает ту или иную технологию пригодной к внедрению в эксплуатацию. Поведение человека на работе и в обществе является следствием сочетания индивидуальных характеристик и состояния внешней среды. На успешную деятельность каждого работника, на его индивидуальное поведение оказывают влияние:

- 1) умственные и физические способности работника;
- 2) его внутренние ценности и взгляды;
- 3) потребности;
- 4) его ценности и притязания во внешней среде;
- 5) производительность труда.

Различают поведенческие аспекты отдельных индивидуумов, поведение людей в группах и характер поведения руководителя и подчиненного. Этим вопросам посвящен третий раздел настоящего пособия.

решения, не предусмотренные его должностными обязанностями, но необходимые в связи со сложившимися обстоятельствами, например, в чрезвычайной ситуации, то эти решения будут незапрограммированными.

Интуитивные решения принимаются на основе личных ощущений субъекта и уверенности его в том, что он поступает правильно. Эффективность такого решения во многом зависит от личных качеств лица (субъекта) его принимающего. Если выбор альтернативы подкрепляется опытом личным или коллективным, то такое решение считается “основанном на суждениях”. Очевидно, что такие решения страдают определенной долей субъективизма.

К объективным относятся решения, основанные на строгом анализе Среды и последствий их принятия. Такие решения называются рациональными. В настоящем пособии основным объектом дальнейшего изучения служат именно эти, рациональные решения.

Моделирование решений

Функциональная модель процесса принятия рациональных решений может быть представлена следующим алгоритмом (рис. 32). На первом этапе выявляется проблема, рассматривается ее важность. В случае, если проблема признана важной для рассмотрения, описываются условия принятия решения, накладываются ограничения и выбираются критерии исходя из возможных допустимых и желаемых последствий (например, ограничение - не допустимо снижение уровня заработной платы работников, критерии - обеспечение заданного уровня качества продукта и снижения издержек производства на max %). В рамках принятых ограничений выявляются допустимые альтернативы, которые оцениваются по принятым критериям и производится выбор одной из них (например, альтернативы - снижение затрат на материалы за счет более рационального раскроя, внедрение энергосберегающих технологий и др.). Выбранная альтернатива принимается к рассмотрению лицом, имеющим право санкционировать ее реализацию.

Достаточно сложные решения, прежде чем их реализовать в полном масштабе, сначала путем эксперимента (см. тему 3.4.) проверяются на моделях, результаты оцениваются и через систему обратной связи в процесс принятия решений вносятся коррективы. Относительно небольшие решения могут внедряться сразу, а коррективы вносятся по оценке первых результатов текущего (см. тему 2.3.) контроля.

- неопределенность, когда определить степень риска невозможно или достоверность прогноза низка (например, поведение нового товара на неизученном рынке).

Процесс принятия решений проходит в условиях постоянного изменения Среды его принятия, в условиях информационного ограничения, то есть недостатка информации. Менеджеры, принимающие решения находятся под воздействием поведенческих ограничений, вызванных пониманием риска негативных последствий. Принимаемые решения не могут находиться в отрыве от решений ранее принятых или принимаемых по смежным проблемам.

Решения по количеству альтернатив имеют следующую градацию:

- бинарное решение, представляющее собой выбор одной из двух альтернатив (да или нет, дешевле — дороже, выше — ниже и т.п.);
- стандартное решение — выбор одной из нескольких нормативно заданных альтернатив (например, выбор типа ОС, типа планировки);
- многоальтернативное решение — выбор одной из большого, но ограниченного, количества альтернатив (например, выбор при создании ОС набора методов обеспечения конкурентоспособности "организации");
- непрерывное решение, например, при инновационном совершенствовании продукта или производственного процесса, при непрерывном развитии стратегических целей "организации"; по другому это решение называется инновационным.

Характер отношений и подходов к принятию решений обозначаются следующими понятиями:

- решения запрограммированное и незапрограммированное;
- решения интуитивные, основанные на суждениях и рациональные.

✓ **Запрограммированные решения** — это решения, принятие которых обусловлено должностными обязанностями, процедурами записанными в должностных инструкциях работника, например, производственный мастер обязан принимать решение о распределении среди подчиненных срочной ранее не предусмотренной работы. Проанализировав ситуацию он примет решение либо о перераспределении всей (или части) работы на участке, либо временно приостановит выполнение менее срочной работы, а высвободившимся работникам поручит выполнение нового задания. Эти решения носят рутинный характер и они запрограммированы должностными обязанностями мастера. В ином случае, если руководителю приходится принимать

Внешняя среда организации

Внешняя среда включает следующие, релевантные по отношению к операциям “организации”, элементы:

- потребители;
- конкуренты;
- поставщики;
- правительственные учреждения;
- финансовые организации;
- источники трудовых ресурсов и другие.

Элементы внешней среды характеризуются взаимосвязью, сложностью, подвижностью и неопределенностью. Условно внешнюю среду организации подразделяют на среду “прямого” и среду “косвенного” воздействий.

Среда “прямого” воздействия характеризуется следующими факторами:

Поставщики - поставляют на вход операционной системы “организации” материалы, капитал, трудовые ресурсы. Поставщики, если они достигнут соглашения о совместных действиях (например, страны ОПЕК), могут диктовать свои условия и при рыночной экономике.

Потребители - в менеджменте считается, что “создание” потребителя - это одна из основных целей бизнеса, однако фактически любая организация заинтересована в тех, кто стоит у выхода ее операционной системы, так как без потребителя теряется смысл существования любой нормальной организации.

Конкуренты являются важнейшим элементом рыночной экономики. Конкурентная борьба за потребителя, за ресурсы ведет к повышению качества продукта, к снижению издержек производства, снижению материалоемкости и энергоемкости продукта, повышению его наукоемкости. Даже во вне рыночных условиях государство в жизненно важных отраслях (за исключением естественных монополий - здесь было жесткое регулирование) стремилось поддерживать конкурентную борьбу при помощи различных конкурсов, соревнований. Так, например, в оборонной промышленности в разработке однотипных образцов вооружений, как правило, одновременно соперничало несколько “организаций”.

Законы и Государственные органы устанавливают правила поведения “организаций” на рынке при помощи законодательных и нормативных актов, примерами которых могут быть

антимонопольное законодательство, налоговый и таможенный кодексы и другие. В нашем федеративном государстве этот фактор весьма сложен так, как иерархически сложна и система законодательной и исполнительной власти.

Профсоюзы и другие общественные организации оказывают воздействие в рамках трудового законодательства на работу коммерческих и некоммерческих предприятий через своих членов, которые являются сотрудниками этих предприятий, а также напрямую воздействуя на руководство, например, путем переговоров при заключении коллективных трудовых или тарифных соглашений. Общественные организации, широко представленные в органах законодательной и исполнительной власти различных уровней, оказывают непосредственное воздействие на формирование законов, указов, постановлений, касающихся экономической политики регионов и государства в целом.

К среде “косвенного” воздействия можно отнести следующие пять факторов:

Состояние экономики, которое проявляется в условиях представления займов и кредитов, определяет покупательскую способность (“спрос”) потребителя и стоимость ресурсов, то есть другими словами “определяет” условия “входа” и “выхода” операционной системы “организации”.

Социокультурные факторы определяют жизненные ценности и традиции, как сотрудников самой “организации”, так и представителей факторов среди прямого воздействия: потребителей, поставщиков и так далее.

Политические факторы отражаются в настроениях администрации, законодательных и судебных органов власти, в появлении групп особых интересов (лоббизм). Политическая стабильность оказывает непосредственное воздействие на состояние экономики в регионе и в стране в целом.

Научно - технический процесс (НТП) является основным ресурсом совершенствования и появления новых технологий. Под воздействием НТП формируются запросы потребителя. НТП способствует появлению новых материально-технических ресурсов, повышению их качества и экономической эффективности. НТП является фактором усиления конкурентной борьбы.

Международные события оказывают влияние на социоструктурные и политические факторы, состояния экономики и законодательства страны. Особенно сильное воздействие международные события “организацией”, выбор работника для выполнения конкретной рутинной операции - решение младшего начальника.

Далее в настоящем пособии рассматриваются в основном принципы относящиеся к принятию управленческих или организационных решений, хотя во многом эти принципы справедливы и для инженерных решений.

Организационные решения

Все организационные решения характеризуются их последствиями, средой (условиями) принятия, количеством альтернатив, подходом к принятию решений, взаимоотношением проблемы и лица принимающего решения.

В менеджменте различают три варианта последствий принятия организационных решений:

- *экономические последствия*, ведущие к изменениям экономических показателей деятельности руководимых подразделений или всей “организации”;
- *социальные последствия*, ведущие к изменению социально-психологических условий и установок в коллективе и во внешней среде;
- *политические последствия*, вызывающие изменения политической обстановки в обществе.

Выбирая альтернативу решения проблемы, менеджер ориентируется в первую очередь на те последствия, которые наилучшим образом соответствуют целям “организации”. Однако следует учесть, что решение любой достаточно сложной проблемы приводит к целому комплексу, как позитивных, так и негативных, с позиции стратегии и тактики “организации”, последствий, что требует весьма тщательного анализа их и условий или Среды принятия решений.

Среда принятия решений характеризуется тремя состояниями:

- определенность, когда будущие события прогнозируются с очень высокой степенью вероятности, близкой к единице (например, зима-то все равно наступит);
- риск, когда будущее можно спрогнозировать с определенной достоверностью, то есть, известна вероятность (P) того, что планируемые события могут произойти (например, зима будет “теплой”) и степень риска тогда будет определена $R=1-P$;

□ Контрольные вопросы:

1. Поясните, как формируются уровни коммуникационного, а также второго из связующих процессов? Почему эти процессы называются связующими?
2. Приведите примеры основных этапов, базовых элементов, видов и групп коммуникаций.
3. Как бы Вы сформулировали понятие “качество коммуникаций”? Приведите примеры помех именуемых шумом.
4. Раскройте понятие “фильтрация информации”, по каким соображениям она может производиться? Приведите примеры.
5. Раскройте понятие “разные статусы общающихся индивидуумов”, как это может повлиять на качество информации? Приведите примеры.
6. Перечислите другие, кроме рассмотренных в вопросах 3, 4, 5, факторы влияющие на качество информации, поясните и приведите примеры.
7. Предложите способы снижения уровня “шума” на всех этапах коммуникационного процесса.
8. Поясните, в чем заключаются принципы совершенствования коммуникаций по остальным четырем, кроме рассмотренного в вопросе 7, направлениям совершенствования коммуникаций? Приведите примеры.

Тема 5.2.**Модели принятия решения**

Все решения, рассматриваемые в менеджмента делятся на “инженерные” и “управленческие”. Инженерные решения в свою очередь подразделяются на “конструкторские” — решения о выборе материала, формы, размера и др. параметров (см. тему 4.1.) изделия и “технологические” — решения о выборе способа обработки, оборудования, инструмента для придания формы и размеров изделию. К управленческим решениям, их еще часто называют “организационными”, относятся решения принимаемые менеджерами при выработке и реализации стратегии, при оперативном управлении ОС, например, выбор миссии и стратегических целей — решения, принимаемые на высшем уровне иерархии управления

оказывают на международный бизнес, который напрямую зависит от условий экспорта, лицензирования, прямых капитальных вложений, создания совместных предприятий и многонациональных корпораций.

□ Контрольные вопросы:

1. Почему факторы внутренней среды называются внутренними переменными? Поясните. Как они зависят друг от друга?
2. Почему цели необходимо координировать? Приведите примеры.
3. Зависит ли вертикальное разделение труда от горизонтального? Наоборот? Поясните.
4. Почему задачи предписываются должности, а не работнику?
5. Приведите примеры технологий по Вудворду и по Томпсону.
6. Почему с позиции менеджмента “работник - это основная ценность организации?”
7. Поясните, в чем проявляются взаимосвязь, сложность, подвижность и неопределенность факторов внешней среды? Приведите примеры.
8. В чем отличие среды прямого воздействия от среды косвенного воздействия? Поясните, приведите примеры.
9. Почему поставщики, потребители, конкуренты, Госорганы и профсоюзы отнесены к факторам среды прямого воздействия, а другие (перечислите их) к факторам косвенного воздействия?
10. Приведите примеры проявлений каждого из рассмотренных факторов среды прямого и косвенного воздействия.

Тема 1.3.**Система методов управления**

✓ **Методы управления** - это способы достижения целей деятельности “организации”, включающие в себя совокупность приемов рационального сочетания ресурсов организации и воздействия внешней Среды. Сочетание различных методов управления позволяет руководителю (или субъекту управления) оказывать непосредственное воздействие на подчиненного (объект управления), побуждая его решать поставленные задачи или выполнять работу с заданным качеством в установленные сроки.

Классификация и характеристики методов управления

Вся совокупность методов управления классифицированно может быть объединена в три большие группы:

Экономические методы управления основаны на материальных мотивах поведения людей. Реализация экономических методов управления осуществляется путем прямого финансирования, кредитования и ценообразования на макро уровне и путем премирования и материального поощрения на микро уровне. Таким образом, исходным условием внедрения экономических методов на макро уровне является наличие рынка в отрасли, а внедрение их на микро уровне требует наличия экономических рычагов (ресурсов и полномочий) у руководителей.

Административные методы или организационно - распорядительные методы управления базируются на подборе и расстановке кадров и реализуются путем определения прав, обязанностей и ответственности работников. Эти методы эффективны там, где необходимо оказывать прямое и непосредственное воздействие на отношения людей, где необходимо внедрение стандартов в процесс управления людьми и “организацией” в целом.

Социально - психологические методы управления направлены на упорядочивание системы взаимоотношений в коллективе и реализуются путем убеждения и воспитания. Эффективность внедрения этих методов зависит от уровня социальной активности работников и установленных этических норм поведения. Стимулом здесь служит моральное поощрение.

Очевидно, что только гибкое применение методов управления всех рассмотренных групп позволяет менеджеру достигать поставленных целей, мотивируя работника на производительный и качественный труд. Вопросы мотивации труда более подробно будут рассмотрены в третьей теме следующего (второго) раздела.

Краткая характеристика методов управления в различных странах

В США менеджер имеет больше полномочий организовывать управленческий процесс так, как считает нужным, руководствуясь четкими принципами распределения ответственности и полномочий, должностными инструкциями, формальными методами координации и контроля. Наиболее полно характеризуют методы управления принятые

Совершенствование коммуникаций

Проблема обеспечения качества коммуникационного процесса решается как специалистами в области инженерных и математических наук (например, в области “теории информации”), так и специалистами в области управления “организациями”. В менеджменте повышение качества информационного обеспечения управленческой деятельности осуществляется по нескольким направлениям:

Снижение уровня “шума” на всех этапах и во всех базовых элементах коммуникационного процесса. Действенным инструментом контроля здесь может служить прием установления обратной связи “обмен ролями” (см. тему 3.3.);

Регулирование информационных потоков путем совершенствования организационных структур, целевой подготовки работников участвующих в коммуникационном процессе, детальной проработки вопросов информационного обеспечения в управленческих процедурах и правилах;

Управленческие действия руководителя, например:

- короткие индивидуальные встречи с подчиненными по вопросам информационного обеспечения;
- периодические групповые совещания;
- планирование, организация и контроль работ по совершенствованию организационных коммуникаций;

Совершенствование в системе обратной связи системы сбора предложений в направлении “подчиненный → руководитель”, например при помощи ящиков для сообщений, телефонов доверия, совещаний с участием рядовых специалистов, кружков и групп добровольно объединившихся работников для повышения качества продуктов и процессов “организации”. Система обратной связи в коммуникационном процессе должна дать ответы на вопросы:

- четко ли доведены цели до подчиненных?
- какие проблемы стоят перед ними?
- как у них обстоит дело с информацией?
- знают ли подчиненные о грядущих переменах?

Применение современных информационных технологий таких, как информационные бюллетени, компьютерные сети в т.ч. и интернет.

Независимо от вида все коммуникации делятся на межличностные, то есть обмен информацией происходит между двумя индивидуумами, и организационные, при которых хотя бы одна из сторон представлена группой (подразделением, организацией). Очевидно, что межличностные и организационные коммуникации тесно переплетаются, когда группы представляют уполномоченные на то работники или руководители.

Качество коммуникаций

На коммуникационный процесс в организации, да и в обществе в целом действует большое количество факторов приводящих к искажению информации, ее утере или неверному (ложному) толкованию. Так, на всех этапах коммуникационного процесса на информацию воздействуют случайные помехи, именуемые по аналогии с радиотехникой “шумом”. “Шум” воздействует на все базовые элементы коммуникации и приводит к искажению информации, иногда до неузнаваемости.

В межличностных коммуникациях источником помех являются межличностные барьеры. Так, например, семантические барьеры оказывают существенное влияние на качество передаваемой информации при кодировании и выборе канала, а на качество принимаемой информации - при декодировании.

Затруднение в межличностном общении должностных лиц, руководителей и подчиненных, сотрудников между собой, так же приводит к искажению сообщений и в организационных коммуникациях. Здесь же на искажение сообщений существенное влияние оказывает сознательная фильтрация информации, то есть утаивание по каким либо соображениям чего-то важного, и разные статусы общающихся индивидуумов по должностной, социальной или общественно-политической иерархии.

Большую проблему в коммуникационном процессе представляет “информационная перегрузка”, возникающая вследствие больших потоков зачастую излишней информации приходящейся на получателя. Такая перегрузка ведет к ограничению восприятия индивидуума.

Качество коммуникаций во многом зависит от совершенства структуры “организации”. Большое количество уровней управления, сложный, извилистый путь информационных потоков, слабая профессиональная подготовка работников объективно приводят к запаздыванию, утере или фильтрации части информации или к ее искажению.

в коммерческих “организациях” США “8 признаков образцовых компаний”:

- ориентация на действие;

- лицом к потребителю;
- самостоятельность и предприимчивость;
- требования максимальной производительности;
- связь с жизнью;
- верность своему делу;
- простота структуры управления, скромный штат;
- свобода в действиях, жесткость в решениях.

В Японии традиционными являются условия групповой ответственности. Управляющий должен постоянно согласовывать решения с членами группы, главным образом осуществляя процесс “координации” путем распределения полномочий и ответственности. Решения в Японии готовятся медленнее, чем в США, однако реализуются гораздо быстрее (почему?). Японский менеджмент опирается на ряд характерных принципов:

- глубокие национальные традиции;
- элитарность и замкнутость, кастовость, семейственность коллективов “организаций”;
- пожизненный найм;
- универсальность (даже университетского) образования;
- групповой метод решения проблем;
- оплата труда по стажу работы в “организации” плюс доплаты за личные заслуги перед “организацией” и качество выполнения работы;
- система управления качеством, при которой ответственность между работником и менеджером распределяется на 85% к 15%.

В странах Северной Европы сформировались принципы “управления по результатам”, которое основывается на быстром, гибком и естественном реагировании на изменяющиеся внутренние и внешние ситуации для достижения результатов. Такое управление (в технике - это управление по отклонениям) стали называть “**Скандинавским менеджментом**”.

В России пока еще не сформировано собственное лицо менеджмента. Однако определенный исторический опыт в этом деле имеется. В 1912 году в нашей стране было сформулировано семь принципов честного предпринимательства:

- уважай власть;
- будь честен и правдив;
- уважай право собственности;
- люби и уважай человека;
- будь верен слову;
- живи по средствам;
- будь целеустремленным.

□ **Контрольные вопросы:**

1. В чем достоинства и недостатки методов управления каждой из рассмотренных групп?
2. В чем коренное отличие принципов управления США и Японии?
3. Какие черты американского и японского менеджментов Вам наиболее привлекательны? Есть ли в них противоречия? Какие?
4. Раскройте и поясните 8 принципов образцовых компаний США, принципы Японского менеджмента, 7 принципов честного предпринимательства России.
5. Раскройте и поясните принцип “управления по результатам”. Найдите аналог этого принципа в технике.

ставят перед специалистами проблемы, которые приходится разрешать путем выбора одной из альтернатив инженерного или управленческого действия на основе собранной и проанализированной информации. Далее в

этой теме рассматривается первый уровень связующих процессов - “обмен информацией”, второму уровню - “собственно принятию решений” посвящаются две следующие темы.

Коммуникации

Итак, менеджер реализует функции планирования, организации, мотивирования и контроля путем обмена информацией, осуществляя тем самым “коммуникационный процесс”. “Коммуникационный процесс” состоит из четырех базовых элементов:

Отправитель – лицо, генерирующее идею и передающее информацию;

Сообщение – информация, закодированная при помощи символов;

Канал - средство передачи информации;

Получатель - лицо, которому предназначена информация и которое ее интерпретирует.

Процесс передачи информации делится на ряд этапов:

I ???? - зарождение идеи передачи информации;

II ???? - кодирование информации и выбор канала;

III ???? - передача сообщения;

IV ???? - декодирование сообщения.

В зависимости от уровней обмениваемой информацией коммуникации могут быть нескольких видов:

- **внешние** коммуникации для обмена информацией между "организацией" и внешней средой;
- **вертикальные** - между уровнями управления, между руководителем и подчиненным либо между руководителем и рабочей группой;
- **горизонтальные** - между подразделениями либо между сотрудниками одного уровня управления;
- **неформальные** коммуникации при неформальном общении индивидуумов.

Тема 5.1.**Связующие процессы**

Сотрудничество людей, совместную работу их в группе невозможно себе представить без обмена информацией. С другой стороны процесс управления строится на постоянном обмене информацией между уровнями руководства и исполнителями. С самого верхнего уровня вниз спускается информация о стратегических целях, политике и бюджете организации. На каждом уровне эта информация детализируется, классифицируется по ее потребителям и передается на следующий уровень. На средних уровнях вырабатываются тактические цели, составляются оперативные планы подразделений и процедуры для непосредственных исполнителей. На нижних уровнях управления "организацией" производится разрядка работ. С нижних уровней наверх передается предложения по разработке планов и бюджетов подразделений и "организации" в целом, по системе обратной связи проходит информация о результатах их исполнения. Сотрудники, подразделения и "организации" обмениваются информацией между собой для согласования общих целей и достижения их путем согласования своих действий. Существует определенная номенклатура сведений обязательных для передачи государственным органам, акционерам (владельцам), профсоюзам, поставщикам ресурсов и потребителям продукта "организации". Все приведенное здесь это лишь видимая часть информационного айсберга любой "организации". Поскольку информационный процесс тысячами нитей связывает между собой все элементы "организаций" и процессов управления в менеджменте принято называть его "связующим процессом" или "коммуникацией".

Второй процесс, который так же отнесен к связующим (см. тему 1.1.), на первый взгляд мало соответствует такой классификации. Однако, проанализировав все, что мы уже знаем о процессе "коммуникаций" можно прийти к выводу о том, что информация имеет свойство накапливаться выражаясь в различных альтернативах оценки ситуации и руководств к действию, выбор одной из которых и есть "процесс принятия решений" — второй уровень связующих процессов. Действительно, простейшие операции исполнитель может выполнять безальтернативно по заранее сформулированным операционным технологическим процессам. Однако более сложные инженерные и управленческие процессы постоянно

?????? 2

?????? ??????????

Тема 2.1.

**Стратегические и тактические планы
в системе менеджмента**

?????? 5

✓ **Стратегия в менеджменте** - это детальный всесторонний комплексный план осуществления миссии и достижения целей “организаций”. Под миссией здесь понимается основная общая цель, причина или смысл существования “организации”. Стратегия разрабатывается высшим руководством “организации” с учетом мнений руководителей и ведущих специалистов нижестоящих звеньев. Работник принявший участие в разработке и согласовании, в обсуждении стратегии принимает ее реализацию, как свою собственную основную задачу (вспомните Японский менеджмент).

**?????? ????
???????????????? ????
????????????????**

Стратегическое планирование ориентировано на достаточно длительный срок, как минимум больше года. Для поддержания стратегии путем достижения краткосрочных оперативных целей осуществляется тактическое планирование. Если провести аналогию с военной наукой то **Strategos** (греч.) — “*искусство Генерала*”, а **taktik** — искусство построения войск в соответствии с принятой **Strategos**, то есть тактика, тактическое планирование всегда подчинены стратегии.

Сущность стратегического планирования

В менеджменте стратегическое планирование рассматривается с одной стороны, как инструмент реализации управленческих решений направленных на внедрение организационных изменений и нововведений, с другой — как зонтик, защищающий от неблагоприятных воздействий внешней Среды “организации”. В любом случае стратегическое планирование — это набор действий и решений высшего руководства в процессе разработки стратегии.

В рамках стратегического планирования обычно выделяют четыре основных вида управленческой деятельности:

1. **Организационное стратегическое предвидение** или осознание организационных стратегий на основании своего и чужого опыта, систематического развития стратегического мышления руководителей всех уровней;

Запас финансовой устойчивости определяется в процентах превышения выручки при плановом объеме ($n_{пл}$) реализации продукта над суммарными затратами.

В заключении следует отметить, что структура "Бизнес - плана" по развитию действующего предприятия существенных отличий от рассмотренного варианта не имеет.

□ **Контрольные вопросы:**

1. Почему именно для нашей страны составление "Бизнес - плана" коммерческой деятельности имеет особую актуальность?
2. Почему накладываются ограничения на объем "Бизнес - плана" и особенно на лаконичность 1-го раздела?
3. Как Вы считаете до скольких разделов можно сократить весь "Бизнес - план"? Какие разделы в нем останутся и как они будут называться?
4. Какие темы изученные Вами ранее и в каком объеме найдут свое отражение при составлении разделов 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8?
5. Приведите примеры всех потенциальных рисков.
6. Поясните понятия "точка безубыточности" и "запас финансовой устойчивости".
7. Поясните, в чем Вы скорректируете структуру и содержания "Бизнес - плана" для варианта развития действующего предприятия?

2. **Адаптация "организации" к внешней среде** путем улучшения отношения с окружающими факторами, в первую очередь, среды прямого воздействия;

3. **Внутренняя координация сильных и слабых сторон "организации"** с тем, чтобы максимально использовать открывающиеся во внешней среде дополнительные возможности и защититься от возможных угроз;
4. **Распределение ресурсов**, главным образом дефицитных, таких например, как людских, обладающих технологическим опытом и управленческим талантом, энергетических (особенно для нашей страны), финансовых и других, для интеграции внутренних операций и лучшей адаптации к внешней среде в соответствии со стратегическим видением высшего руководства.

Процесс стратегического планирования может быть представлен итеративной моделью (рис. 4).



Рис. 4

В соответствии с предложенной моделью далее рассматриваются все элементы процесса стратегического планирования.

Выбор "миссии" "организации"

Миссия детализирует статус "организации", ее положение и правовое состояние. "Организация в менеджменте" рассматривается как открытая система. Чтобы выжить, она должна удовлетворять чью-то, какую-то потребность вне ее самой. При выборе "миссии" надо руководству четко представлять себе кто является клиентом "организации" и какие ее

потребности “организация” может удовлетворить? В общем случае формулировка “миссии” должна содержать ответы на три вопроса:

1. Каким видом деятельности собирается заниматься “организация”, по какой технологии и на каких рынках, какой продукт (товар или услугу) и каким потребителям собирается она предоставлять?
2. Какие рабочие принципы взаимоотношений “организации” с внешней средой?
3. Какой тип рабочего климата установлен внутри “организации”, на каких принципах построена ее внутренняя культура, какой тип людей преобладает среди ее сотрудников?

Формулировка “миссии” должна быть доступна, проста и понятна тем к кому она обращена как во внешней, так и во внутренней среде. Правильно сформулированная “миссия” позволяет надеяться на поддержку в деятельности “Организации” со стороны общества и государства, на понимание со стороны потребителей и поставщиков, помогает среднему звену руководителей формулировать цели и задачи своих подразделений, создает условия для формирования единого корпоративного духа и корпоративной культуры “организации”. Идея “миссии” зародилась достаточно давно. Предпринимательству, бизнесу требовалось идеологическое обоснование своей деятельности — получение прибыли, в качестве главной цели существования “организации”, в глазах общественности далеко не самая привлекательная установка. Одним из первых, почти сто лет назад, заявил о социальной роли своего предприятия не безызвестный нам уже Генри Форд, которую сформулировал в виде яркого, понятного, доступного и привлекательного для всех лозунга: “Каждому американцу — доступный автомобиль”. Необходимость наличия заявленной “миссии” сегодня осознают не только владельцы коммерческих, но и руководители бюджетных “организаций”. Аллен Даллес, создавая в 1943 году одно из “Силových” ведомств США (прообраз нынешнего ЦРУ), по одной из версий сформулировал его предназначение так: “Защита стратегических интересов США, интересов его граждан, в любой точке земного шара всеми доступными способами”. В учебной литературе [1] приведено достаточно большое количество примеров миссий коммерческих и некоммерческих, больших и малых “организаций”. Следует отметить, что форма собственности, тип финансирования видимо мало влияют на формулировку миссий “организаций” занимающихся одним и тем же видом деятельности (сформулируйте, например, миссии колледжей КИЭУ и УавиаК). С другой

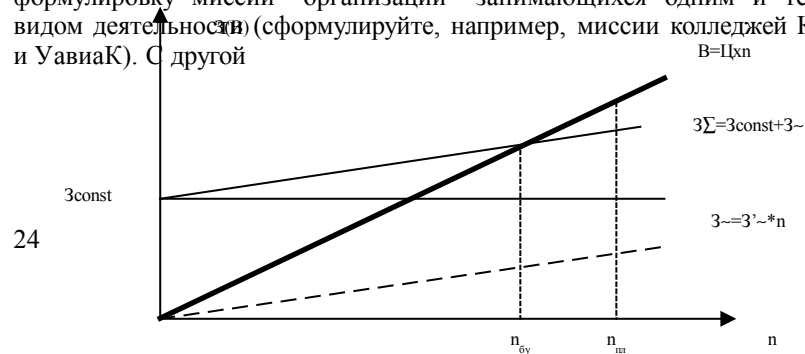


Рис. 31

Расчет точки безубыточности осуществляется либо в денежном выражении реализации продукта, либо в количественном. В количественном выражении (рис. 31) точка безубыточности $n_{бу}$ определяется исходя из условия существования этой точки ($B=3Σ$):

$$n_{бу} = 3 \text{ const} / (\text{Ц} - 3' \sim),$$

- где: **3 const** — условно постоянные затраты;
Ц - цена единицы продукта;
3'~ - условно переменные затраты на единицу продукта;
3~ - текущие условно переменные затраты;
В - текущая выручка;
3Σ - текущие суммарные затраты;
n - текущий объем реализации в количественном выражении.

Тогда в денежном выражении реализации продукта точку безубыточности можно определить из условия $B_{бу} = \text{Ц} * n_{бу}$:

$$B_{бу} = 3 \text{ const} / (1 - K \sim)$$

Здесь $K \sim = 3' \sim / \text{Ц}$ — удельный вес условно переменных расходов в цене продукта.

характеристикой потребности, качества и доступности материальных ресурсов. Здесь приводятся расчеты издержек производства и себестоимости продукта. Особое внимание уделяется вопросам экологии и безопасности жизнедеятельности, а так же способам утилизации отходов производства.

8. “*???? ????????????? ????????*” включает стратегию маркетинга зависящую от состояния отрасли в соответствии с этапом жизненного цикла продукта и от положения “организации” на рынке (лидер, на вторых ролях, слабые позиции). В этом разделе также отражается схема ценообразования, товарная и ценовая политика, принципы организации системы сбыта и сервисного обслуживания продукта.

9. “*???????????????? ??????*”. Сюда необходимо включить обзор следующих вероятных рисков, которые возможны в хозяйственной деятельности “организации”:

- производственные риски, то есть риски ОС связанные со срывами поставок ресурсов, со сбоями в производственном процессе и др.;
- коммерческие риски, связанные с изменением ситуации на рынке;
- финансовые риски, обусловленные колебанием курсов валют, изменением условий кредитования банками и т.п.;
- форс-мажорные обстоятельства, то есть события, которые не могут быть предусмотрены, предотвращены или устранены какими либо заранее спланированными мероприятиями, например стихийное бедствие.

10. “*???????????????? ???? ? ?????????? ??????????*” является заключительным, основным и наиболее объемным разделом. Обычно он содержит ряд ключевых для инвесторов вопросов, например, таких:

- отчет о прибылях и убытках за определенный (1 — 3 последних года) период времени;
- баланс денежных расходов и поступлений за тот же период;
- прогнозный баланс активов и пассивов;
- анализ безубыточности проекта и расчет точки безубыточности;
- потребности в инвестициях и предполагаемые источники финансирования.

стороны масштаб деятельности “организаций” очевидно окажет влияние на масштабность формулировок их миссий.

В заключении следует отметить, что миссия является основой для определения целей и принятия последующих стратегических решений (рис. 5). Цели, выработанные на основании миссии служат в последствии критериями оценки всей стратегической деятельности “организации”.

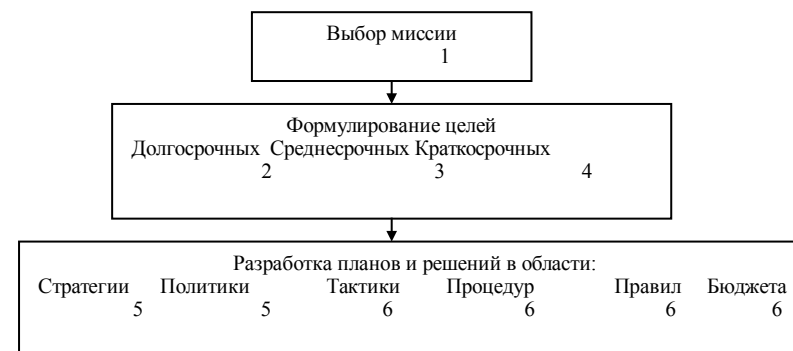


Рис. 5

Формулирование целей “организации”

Взгляды менеджеров “организации” на ее долгосрочный курс составляют стратегическое видение. Установление целей “организации” на основе ее миссии переводит стратегическое видение менеджеров в конкретные задачи связанные с операциями и результатами деятельности. Фактически цели — это обязательство управленческого персонала добиться конкретных результатов в определенном месте и в определенное время. Цели “организаций” формируются под влиянием ценностных ориентации высшего руководства. Различают несколько групп ценностных ориентации (ЦО) индивидуумов, в том числе и руководителей, например:

- **теоретические ЦО** — человек оперирует такими категориями ценностей, как истина, знания, рациональность мышления и цели для него лежат в области долгосрочных исследований и разработок;
- **экономические ЦО** — здесь на первый план выходят: практичность, полезность, накопление капитала и в качестве целей индивидуум выбирает прибыльность, рост результатов;
- **политические ЦО** соответствуют таким категориям ценностей, как стремление к власти, признанию своей значимости, целями

здесь могут служить параметры роста (расширения) организации или руководимого подразделения;

- эстетические ЦО руководителя выражаются в стремлении к гармонии во всем: в структуре организации, в форме взаимоотношений в коллективе, в дизайне, привлекательности и качестве продукта;
- и другие.

Наличие в высшем руководстве “организации” представителей исповедующих различные ценностные ориентации позволяет сформировать комплексные многовекторные стратегические долгосрочные цели. Оперативные, среднесрочные и краткосрочные (тактические) цели формулируются на основании стратегических целей руководителями соответствующих звеньев нижних уровней управления.

Все цели общества, владельцев и руководства “организации”, подразделений и работников согласовываются между собой как по вертикали, так и по горизонтали (рис. 6) и имеют четыре общих характеристики.



обращаются, стороны предлагаемого проекта. В общем случае здесь формулируются:

- главная цель проекта и назначение документа;

- возможности и привлекательность проекта для инвестора;
- необходимые ресурсы;
- условия инвестиции;
- срок возврата кредитов;
- ожидаемая прибыль и ее распределение.

????? 2. “???????? ? ?????? ????????? ? ??????????”.

В этом разделе раскрываются главные события повлиявшие на появление идеи, главные обстоятельства реализации проекта, состояние рынка и прогресс, которого планируется добиться на рынке.

????? 3. “????????????????? ?????? ??????”.

На первое место выходит уникальность продукта, его основной потребитель, важность продукта для потребителя, имеющиеся или возможные конкуренты выходящие на рынок с таким же продуктом, экономические преимущества предлагаемого в "Бизнес - плане" продукта по сравнению с конкурентами.

????? 4. “????????????? ? ?????? ????? ? ??????????????”

Здесь рассматриваются развитие потребителя в перспективе, его приоритеты в направлении “цена - качество”, ключевые факторы успеха положения "организации" на рынке, сегмент рынка, возможность его расширения и выхода на другие рынки, ожидаемые темпы роста объема продаж, возможное расширение номенклатуры и возможность диверсификации.

????? 5. “????????????????? ??? ? ?????? ??????????????”.

Сюда включают проект организационной структуры, сведения о потребностях в рабочей силе и системе набора и подготовки кадров, информацию об условиях труда, оплате и льготах. Здесь отражаются правовые аспекты создаваемого предприятия: форма собственности, порядок регистрации, законодательные ограничения действующие в направлении запланированной предпринимательской деятельности (например, ограничения в области экологии, ограничения на привлечение детского труда и так далее).

????? 6. “???????? ? ??????????”.

Содержит характеристику главных менеджеров и основного персонала "организации".

????? 7. “??? ??????????????”

посвящен описанию производственного процесса и технологии с оценкой мощности производства,

Тема 4.5.**Бизнес - планирование**

Для обоснования экономической эффективности коммерческого проекта, целесообразности инвестиций в него, финансовой, законодательной или административной поддержки в нашей стране принято разрабатывать документ именуемый "Бизнес - планом". В этом документе характеризуются основные аспекты коммерческого предприятия, анализируются проблемы и определяются способы их решения. Обобщающей частью "Бизнес - плана" служит финансовый проект, другие его разделы в той или иной мере служат обоснованием цифр финансового проекта.

"Бизнес - план" оформляется в виде компактного документа объемом не превышающим 25 машинописных страниц и может быть обращен к потенциальным инвесторам, к компаньонам, к вышестоящему руководству, к государственному и региональным органам власти, к органам местного самоуправления, то есть к тем кто может обеспечить требуемый вид поддержки. "Бизнес - планы" различают по типам (на какой организационный объект ориентирован), по структуре и по содержанию. Существует большая номенклатура методической литературы по составлению "Бизнес - планов", в каждой из которых рекомендуется своя структура и свое содержание этого документа. Кроме того, многие финансовые "организации", государственные и региональные органы власти составляют свои перечни вопросов, ответы на которые рекомендуют включить в "Бизнес - планы" обращающимся к ним за поддержкой предпринимателям.

Учитывая выше изложенное, далее, в качестве примера, рассматриваются структура и содержание "Бизнес - плана" рекомендованные правительством г. Москвы [12].

Структура и содержание "Бизнес - планов"

Наиболее полно оформляется "Бизнес - план" при создании нового предприятия. Структура и его содержание в этом случае может быть следующей:

1. "???????? ?????". Этот быстро читаемый обзор на 1 - 2 страницы представляет собой сокращенную версию "Бизнес - плана", в которой выделяются сильные и привлекательные, для того к кому

В число этих характеристик включены следующие критерии:

- конкретность и измеримость целей;

- ориентация целей во времени;
- достижимость целей;
- взаимная поддержка множественных целей (см. "дерево" целей, рис. 3).

Стратегические цели "организации" по мере достижения оперативно - тактических, в соответствии с происходящими изменениями во внешней и внутренней средах, уточняются, корректируются и пересматриваются.

Оценка и анализ внешней среды "организации"

"Возможности" и "угрозы" "организации", таящиеся во внешней среде являются ключевыми факторами, влияющими на разработку стратегии. Стратегия "организации" должна быть направлена на максимальное использование возможностей и на защиту "организации" от внешних угроз настоящему и будущему положению на рынке. На рынок "организация" выходит в составе отрасли, с группой предприятий со сходной продукцией, следовательно, на первый взгляд наибольшую "угрозу" представляют здесь уже существующие и потенциальные конкуренты. Однако "угрозу" может составить и попытка потребителей стовориться и диктовать свои условия так же, как и картельное соглашение поставщиков ресурсов. Результатом научно-технического прогресса может стать появление товаров-субститутов (заменителей), появление новых технологий у конкурентов. Не меньшую "угрозу" может нанести состояние экономики, международные события и другие факторы сред прямого и косвенного воздействия (см. тему 1.2.). С другой стороны благоприятные условия в той же международной среде, положительные тенденции в экономике региона или страны, уход с рынка конкурентов, появление на рынке новых высококачественных и (или) дешевых ресурсов, рост потребительского спроса, получение доступа к новым технологиям и (или) образцам продукта, другие позитивные проявления внешней среды создают дополнительные "возможности" для оживления деловой активности.

Для оценки факторов внешней среды составляется перечень внешних опасностей (угроз) и возможностей, часто в форме различных таблиц (например, табл. 1).

Таблица 1

Фактор:	Оценка в баллах, Б	Воздействие, Кзн (коэффициент значимости)	Взвешивание (рейтинг) $P=B \cdot Kзн$
Опасность (угроза)/ возможность	- 5 ... +5	0,0 ... 1,0	...

Здесь оценка в баллах показывает, насколько опасным или, наоборот, многообещающим является тот или иной фактор в отрасли, а коэффициент $Kзн$ - каково воздействие этого фактора на стратегию "организации", в том числе и вероятность его проявления. Например, многообещающей "возможностью" во внешней среде можно считать для организации "Х" возможное появление нового рынка сбыта ее продукции, но в силу изношенности основных фондов, по каким либо другим причинам, она резко нарастить объем реализации и, следовательно, воспользоваться этой возможностью не может. Коэффициент значимости такой "возможности" не высок. Если сильные и слабые стороны "организации" не позволяют реализовать многообещающие "возможности", то такие "возможности" называют "иллюзиями". "Иллюзиями" также будут такие "возможности", вероятность проявления которых не высока. Рейтинг факторов позволяет произвести ранжирование "опасностей" и "возможностей" по "взвешенной" оценке P .

Анализ факторов внешней среды должен дать ответы на три вопроса:

1. Где "находится" "организация" во внешней среде?
2. Где должна "находиться"?
3. Что должно делать руководство для перевода "организации" из данного состояния в необходимое.

Очевидно, что для ответа на третий, результирующий вопрос руководство "организации" должно пристально изучить состояние ее внутренних систем.

▣ **Контрольные вопросы:**

1. Объясните, почему особое внимание в менеджменте уделяется выбору местоположения ОС и типа планировки? Поясните факторы влияющие на этот выбор.
2. Как изменение совокупного спроса может влиять на план выпуска продукта? Как это связано с численностью работников? Какие при этом могут возникнуть издержки производства?
3. Поясните целесообразность выбора каждого варианта стратегии планирования выпуска продукта.
4. Зачем надо создавать запасы исходных материалов и др. входящих ресурсов? Запасы незавершенного производства? Запасы готового продукта? Поясните отдельно для каждого вида запаса.
5. Приведите примеры возникновения каждого вида издержек связанных с созданием запасов.
6. Поясните, почему в одном случае ресурсы хранят строго в определенном количестве, а в другом — строго определенное время?
7. Почему, если один вид ресурса идет на несколько разных типов продуктов, то для него создается какая-то (какая?) особая система управления?
8. В чем заключается суть оперативного управления производством?
9. Почему на фрагменте сетевого графика (см. рис. 29) путь $i \rightarrow i_2 \rightarrow j$ считается критическим?
10. Почему принцип стратегического планирования положен в основу одного из методов управления проектами?
11. Почему вопрос уровней качества отнесен к инновационному менеджменту?
12. Почему "фирма" создавая новый продукт ориентируется на перспективный уровень качества?
13. Почему установлен именно такой порядок действий менеджеров ОС по созданию системы управления качеством нового продукта? Докажите оптимальность такого порядка.
14. Почему вопрос управления производительностью выходит за рамки функций ОС?
15. С какими положениями анализа факторов влияющих на производительность Вы не согласны? Обоснуйте свою точку зрения.
16. Раскройте и поясните принципы "управления по критериям производительности".

параметров технических условий (стандартов), то есть путем обеспечения стабильности постоянства результата производственного процесса;

- изучение результатов потребления образцов продукта, уточнение показателей качества, технических условий и стандартов;
- совершенствование продукта и производственного процесса в направлении повышения значений величин показателей качества, в первую очередь потребительских свойств, продукта.

Управление производительностью

Отдельным важным вопросом, выходящим за рамки функций ОС, но напрямую влияющим на результаты ее работы является управление производительностью. В 70-х — 80-х годах 20-го века в ряде стран, в том числе и в США и в нашей стране, начали заметно падать темпы роста объемов производства. Анализ, произведенный американскими менеджерами, показал, что на производительность предприятий промышленного комплекса страны влияют ряд факторов, например:

- уровень технологии, как степень соответствия ее фактического состояния состоянию необходимому для обеспечения мирового уровня качества продукта в процессе производства;
- гибкость системы обеспечения качества продукции, то есть способность ее к перестройке при совершенствовании, модификации продукта, либо при переходе на новый продукт;
- доступность и качество энергических и сырьевых ресурсов;
- характер собственности — наличие большого количества мелких акционеров предприятия снижает эффективность мероприятий по повышению производительности труда;
- налоговая политика принятая в государстве;
- цикличность развития мировой экономики.

В результате проведенного анализа в менеджменте были сформулированы принципы “управления по критериям производительности”, суть которых сводится к ориентации задач и целей, к выбору технологий, планированию и первоочередному выполнению проектных работ направленных на повышение производительности, к воспитанию духа коллективизма, привлечению работников к управлению “организацией”, снижению уровней стресса и др.

Управленческое обследование сильных и слабых сторон “организации”

“Управленческое обследование” представляет собой методическую оценку функциональных зон “организации” для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. Обследование проводится по всем основным направлениям деятельности “организации”, например:

1. **Направление “Маркетинг”** - здесь исследуются такие параметры рыночной активности, как:
 - доля рынка и конкурентоспособность по каждому продукту;
 - разнообразие и качество ассортимента товаров и услуг;
 - рыночная демографическая статистика, дифференциация потребительского спроса по возрастным, социальным, национальным и другим группам населения;
 - соответствие новых разработок продукта находящегося в стадии НИОКР, тенденциям развития потребительского спроса;
 - уровень предпродажного и после продажного обслуживания;
 - эффективность рекламного обеспечения, системы сбыта и продвижения товара на рынке, скорость продаж;
 - прибыли или эффективность (для некоммерческих организаций) функционирования операционной системы;
2. **Направление “Финансы”** исследуется путем внутреннего аудита, анализируются бухгалтерские счета (активы и пассивы), авуары, ценные бумаги, оценивается курс акций, их доходность, дивиденды, прибыль на капитал и др. финансовые показатели хозяйственной деятельности “организации”.
3. **Направление “Операции”** или, в более узком смысле, “Производство” при управленческом обследовании привлекает к себе внимание со следующих позиций:
 - возможность снижения издержек производства, в том числе и за счет более совершенных технологий, НИОКР, систем оперативного планирования и управления запасами;
 - доступность каналов поставки новых, высококачественных и (или) ограниченных ресурсов, зависимость “организации” от поставщиков;
 - связь закупок ресурсов с величинами материальных запасов и временем реализации заказа, зависимость продукта от сезонного спроса (эти вопросы подробнее рассматриваются в четвертой теме четвертого раздела);

- современность производственных мощностей, оборудования, технологического процесса и соответствие их уровню качества новых разработок продукта, наличие соответствующих заделов НИОКР в области технологий;
 - возможность обслуживания не занятых конкурентами рынков;
 - эффективность и результативность системы контроля качества продукта и производственного процесса в целом;
 - возможность и перспективность улучшения всего производственного процесса;
4. *Направление "Людские ресурсы"* - здесь необходимо получить объективную характеристику персонала "организации" и его резерва:
- компетентность и уровень подготовки высшего руководящего состава, ведущих и главных специалистов;
 - тип сотрудников, их квалификация, возраст, ценностные ориентации;
 - эффективность системы набора, подготовки, повышения квалификации и повышения в должности работников;
 - конкурентоспособность системы вознаграждения и мотивации в целом;
 - потери специалистов, особенно обладающих уникальным технологическим и управленческим опытом;
5. *По направлению "Культура и образ "организации"* анализируются традиции коллектива, репутация и имидж сотрудников (особенно высшего руководства), атмосфера, моральный климат, ожидания царящие в их среде.

Возможен анализ функциональных зон "организации" и по другим "направлениям".

Анализ внутренней среды "организации" проводится методом сравнения выявленных в ходе "управленческого обследования" характерных признаков (критериев), олицетворяющих ее "сильные и слабые стороны", с плановыми (целевыми) либо с аналогичными показателями ближайших конкурентов. Для удобства и наглядности сравнительный анализ может оформляться в виде матрицы или таблицы (например, табл. 2).

Управление качеством. Обеспечение качества продукта по установленным при проектировании критериям и показателям [10], в условиях их формирования, требует определенных действий менеджеров ОС.

Высшее руководство "организации" одной из главных стратегических целей устанавливает достижение определенного уровня качества продукта. В инновационном менеджменте различают следующие уровни качества:

- *потенциальный* - уровень качества прогнозируемый на основании результатов фундаментальных научных исследований;
- *перспективный* - уровень качества прогнозируемый на основании результатов НИОКР;
- *мировой* - уровень качества лучших образцов продукта представленного на мировом рынке;
- *допустимый* - уровень качества продукта, который соответствует национальным или международным стандартам и на который пока еще есть спрос.

Создавая новый продукт (*I этап жизненного цикла*) менеджеры "фирмы" ориентируются на "перспективный" уровень качества, а осваивая новый продукт в производстве (*II этап*) стремятся достичь "мирового" уровня. При этом предпринимаются следующие действия менеджеров ОС в целях создания системы управления качеством нового продукта:

- определение номенклатуры и значений величин показателей качества, в первую очередь потребительских свойств, продукта и формирование технических условий (стандарта) на его производство в соответствии с установленным высшим руководством "организации" уровнем качества;
- установление соответствия заданных показателей качества нового продукта прогнозируемому спросу и "воспитание вкуса" потребителя;
- достижение заданных значений величин показателей качества продукта при создании его первых образцов, сертификация нового продукта, как типа;
- создание систем контроля качества продукта на всех этапах его формирования [10], качества производственного процесса и исполнительской дисциплины;
- достижение параметров технических условий (стандарта) производства продукта и сертификация ОС;
- поддержание заданных значений показателей качества продукта в производстве путем постоянного соблюдения

распространенными методами управления проектами являются “метод критического пути” и “метод оценки и пересмотра планов”.

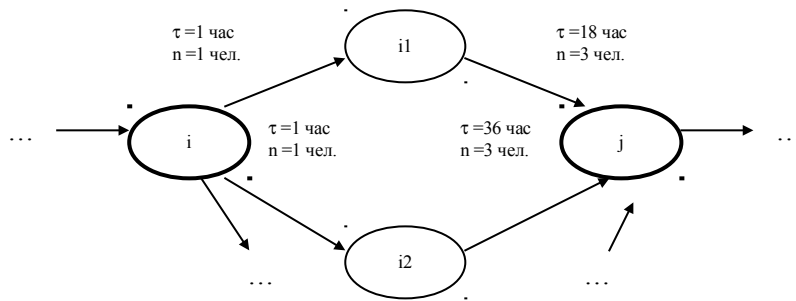


Рис. 30

При **?????** **?????** строится “сетевой график” или “ориентированный граф” проектных работ. Рассмотрим подробнее элемент такого графика (рис. 30). Пусть событие *i* - это выдача задания на проектирование сопрягаемых узлов одного модуля. Задания получают руководители групп и согласовывают между собой входные и выходные параметры узлов (количество, *n*, по 1 человеку от каждой группы, время *t*=1 час). Затем каждая группа численность по 3 человека приступают к работе (события *i1*, *i2* и т.д.), завершают и сдают ее (событие *j*). Очевидно, что из двух показанных здесь ветвей путь *i* → *i2* → *j* является более длинным (37 часов), то есть критическим, по сравнению с *i* → *i1* → *j* (19 часов). Следовательно, при планировании работы, на вторую группу, идущую по пути *i* → *i2* → *j* необходимо выделить больше ресурсов: людских, если это может способствовать ускорению работы (за один кулман двух конструкторов не поставишь), технических (более современных ПЭВМ), материальных (для стимулирования более высокой производительности труда) и других.

????? **?????** управления проектами основывается на применении принципа стратегического планирования: “Непрерывная оценка проделанной работы, корректировка целей и пересмотр планов”.

Таблица 2

Переменная (фактор внутренней среды)	Критерий	Оценка в баллах			Коэффициент значимости, Кзн
		факт	цель (конкурент)	Δф-ц	
Технология	снижение издержек	3	4	- 1	0,9
Персонал (люди)	Квалификация	4	3	+ 1	1,0
...

Очевидно проигрыш конкуренту или отставание от поставленной цели ($\Delta\text{ф-ц} < 0$) может быть оценен лишь, как слабая сторона "организации" и, наоборот там, где имеются у нее неоспоримые преимущества ($\Delta\text{ф-ц} > 0$), там ее сила. Максимальное значение произведения $\Delta\text{ф-ц} \times \text{Кзн}$ позволяет выделить основную силу или “Главное достоинство” "организации". То, в чем она больше всего преуспела.

Анализ стратегических альтернатив

В общем случае перед "организацией" могут стоять четыре стратегические альтернативы ее развития:

1. **Ограниченный рост** при установлении уровня показателей целей от достигнутого с учетом темпов инфляции;
2. **Рост** при значительном повышении уровня показателей целей относительно предыдущего уровня;
3. **Сокращение** путем отсечения “лишнего”, переориентации подразделений, их ликвидации или равномерного “урезания”;
4. **Сочетание** трех предыдущих альтернатив.

Первая альтернатива предпочтительна для зрелых отраслей, с устоявшейся “статичной” технологией. Это путь спокойного развития бизнеса.

Вторая альтернатива предполагает энергичные действия либо в части расширения ассортимента и объема реализации продукта (внутренний рост), либо в части проникновения (диверсификации) в другие отрасли (внешний рост).

Третья альтернатива применяется в самых различных случаях, например для перегруппировки после длительного роста, для выхода из кризиса путем сохранения одних производств за счет других, для ликвидации стратегических зон хозяйствования в отраслях пораженных стагнацией, для получения максимального дохода при сокращении затрат до нуля (“сбор урожая”).

Четвертая альтернатива более всего характерна для децентрализованной “организации”, имеющей несколько филиалов с высокой степенью самостоятельности или стратегических центров хозяйствования. Часто - это диверсифицированные в несколько отраслей компании, именуемые “корпорациями”. Следует отметить, что эта альтернатива является структурно сложной и требует специальных методик матричного анализа портфеля деловой активности, которые изучаются в дисциплине “Стратегический менеджмент” [11,13]. Этот анализ должен дать ответы на три вопроса:

- какой продукт продолжать представлять на рынок, какое направление деловой активности развивать, какой продукт инвестировать?
- какое направление деловой активности сокращать?
- в какую отрасль сокращаемое “дело” диверсифицировать?

Выбор стратегии “организации”

Реализация любой из рассмотренных стратегических альтернатив направлена в первую очередь на укрепление конкурентной позиции на рынке. Такое укрепление возможно лишь при условии четкого понимания высшим руководством того, за счет чего это будет происходить.

Существует достаточно большое количество типовых стратегий [6,13]. Майкл Портер предложил их объединить в три основные области выработки стратегий поведения “организации” на рынке:

1. Лидерство в минимизации издержек;
2. Специализация или “дифференциация” в производстве продукта;
3. Фиксация определенного сегмента рынка и концентрация или “фокусирование” усилий на выбранном сегменте.

При выработке стратегии в первой области “организация” должна иметь высокоэффективную организацию производственного процесса и самую совершенную в отрасли технологию. Это позволит ей предложить такой же по качеству потребительских свойств товар или услуги, что и у

Система управления запасами с фиксированным временем хранения ресурса на складе выбирается для случаев:

- цена на ресурс не высока;

- низкие издержки связанные с хранением и отсутствием ресурса;
- ресурс не считается дефицитным и закупки в больших количествах не составляют проблему;
- скидка на цену зависит от закупаемой номенклатуры;
- спрос на ресурс на рынке постоянен.

К ресурсам с “зависимым” спросом относятся сырье, материалы, полуфабрикаты, комплектующие идущие на несколько разных продуктов. Система управления запасами здесь называется “Планированием материальных потребностей”. Суть ее сводится к тому, что на основе анализа планов производства и прогнозов спроса определяется:

- суммарная потребность в ресурсе на плановый период по всем видам продуктов;
- чистая потребность для заказа, как разница между суммарной потребностью и наличием на складе;
- время размещения заказов на закупку ресурса либо в соответствии с принципами создания запасов ресурсов с “независимым” спросом, то есть с фиксированным количеством или с фиксированным временем хранения, при снабжении рабочих мест “со склада”, либо по принципу “точно во время” при снабжении “с колес”.

Оперативное управление производством. К функциям оперативного управления ОС относятся следующие виды деятельности менеджеров средних и нижних уровней иерархии управления “организации”:

- календарное (оперативно - тактическое) планирование, которое реализуется при помощи суточных планов и цикловых графиков [10];
- разрядка работ по исполнителям в виде сменно-суточных заданий и т.п.;
- диспетчеризация, то есть регулирование работ;
- контроль исполнения.

Управление проектами. Под проектом в менеджменте понимается совокупность задач и мероприятий уникального и неповторяющегося характера ведущих к достижению целей “организации”. Наиболее

здесь могут быть так же сглаженными путем планирования очередных отпусков, технической учебы и т.п. на периоды производства соответствующие временному падению спроса.

Управление запасами. Целью создания запасов в ОС служит стремление образовать буфер для компенсации неритмичности поставок материальных ресурсов, цикличности сдачи готовой продукции, а также для компенсации сбоев производственного процесса и обеспечения выпуска продукции в периоды между поставками. Таким образом, в ОС обычно создаются следующие запасы:

- запасы исходных материалов, сырья, полуфабрикатов, покупных комплектующих изделий;
- запасы незавершенного производства;
- запасы готовой продукции.

При создании запасов могут возникать четыре вида издержек:

- отказ от части скидок при закупках ресурсов не в сроки понижения цен или сезонной распродажи;
- издержки связанные с оформлением заказов на закупку ресурсов;
- издержки связанные с хранением запасов;
- издержки вызванные отсутствием запасов.

Оптимизация издержек связанных с созданием запасов производится путем выбора системы управления запасами материально - технических ресурсов. Такая система выбирается в соответствии с видом спроса на ресурс. Различают “зависимый” и “независимый” спрос. Если материально - технический ресурс в “организации” связан с производством только одного вида продукта (типа, модели, изделия), то спрос на него считается “независимым”. Для такого ресурса применяется одна из двух систем управления запасами:

1. Система управления запасами с фиксированным количеством хранения ресурса на складе применяется при следующих условиях:

- высокая удельная стоимость ресурса;
- высокие издержки хранения;
- высокий ущерб при отсутствии ресурса;
- скидка на цену зависит от закупаемого количества;
- спрос на ресурс случаен.

конкурентов, но с меньшей ценой, либо за счет низкой себестоимости, получить выше прибыль, расходуемую на совершенствование продукта или развитие бизнеса.

Стратегия во второй области предполагает предоставление потребителю продукта со специфическими чертами или повышенным качеством потребительских свойств. Такая “организация” или, в традиционном Российском понимании, “Фирма” должна обладать высоким потенциалом НИОКР, дизайна, эффективной системой обеспечения качества, развитой системой маркетинга.

Третья область выработки стратегий предполагает ориентацию на узкий сегмент рынка, выделенный по географическому, демографическому, социальному, имущественному, национальному, религиозному, политическому и другим признакам. Например, товары для сельских жителей, товары для молодежи, услуги для богатых, татарская национальная одежда и т.д. “Фирма” здесь строит свою деятельность на анализе потребностей клиентов определенных групп. Такой анализ требует глубоких маркетинговых исследований.

В конечном итоге, выбирая стратегию, высшее руководство ориентируется на рост долгосрочной экономической эффективности, которая выявляется при анализе сильных и слабых сторон “организации”, возможностей и угроз во внешней среде при ССВУ (SWOT - в английской транскрипции) анализе. Стратегия, выработанная на основании такого анализа, должна:

- опираться на “Главное достоинство” “организации”;
- сглаживать ее слабые стороны;
- изменить “организацию” так, чтобы использовать наилучшие реальные (но не иллюзии) возможности отрасли и всей внешней Среды за счет сильных сторон;
- осуществляя организационные изменения обеспечить защиту слабых сторон “организации” от внешних угроз.

На выбор стратегии оказывает влияние и ряд других объективных и субъективных факторов, например:

- знание предыдущих стратегий, их опыт;
- обязательства по предыдущим стратегиям перед клиентами, поставщиками, государством, обществом;
- уровень допустимого риска, уверенность высшего руководства в себе;
- интересы (см. “ценностные ориентации”) высшего руководства;
- реакция на владельцев “организации” со стороны высшего руководства (желание “понравиться” и наоборот);
- фактор времени - соответствует ли стратегия “духу времени”?

Стратегия может быть оформлена отдельным документом, “Стратегическим планом” развития “организации”, либо представлена комплектом документов содержащих программу ее реализации.

Реализация стратегии

Программа реализации стратегии в общем случае может содержать достаточно большое количество этапов, основными из которых являются:

1. **Создание жизнеспособной “организации”** или, другими словами организационное строительство путем реализации второй функции процесса управления. Это отдельный, достаточно сложный вопрос, которому посвящена следующая тема этого раздела;
2. **Выработка политики** поддерживающей стратегию. Политика, здесь, - это общее руководство для принятия решений и действий, которое обеспечивает прохождение директив сверху вниз и противодействует сопротивлению организационным изменениям. Единая политика укрепляет корпоративную культуру и направляет ее развитие в нужное для “организации” русло;
3. **Тактическое и (или) оперативное планирование.** Оно обычно осуществляется руководством среднего звена в поддержку стратегии “организации” и рассчитано, как правило, на короткий срок (год, семестр, квартал, месяц, декада). Его результаты проявляются обычно достаточно быстро и легко сопоставляются с конкретными действиями. Результаты тактики используются для текущей оценки реализации стратегии и последующей ее корректировки. К вопросам оперативно - тактического планирования операций мы будем возвращаться в четвертой теме четвертого раздела;
4. **Разработка процедур и правил.** Процедуры и правила устанавливают для менеджеров единый порядок действий и нормы поведения в конкретных управленческих (и технологических - для специалистов) ситуациях. Тем самым достигается единообразие и стандартизация решений и процессов их выполнения в сходных условиях, обеспечивается увязка тактических действий конкретных величин в области планирования выпуска продукции может быть выбрана одна из трех следующих стратегий:

Постоянный объем производства - постоянная численность работников “организации”;

Переменный объем - постоянная численность;

Переменный объем - переменная численность.

Реализация каждой из этих стратегий планирования выпуска продукции может повлиять на размер производственных издержек. К таким издержкам могут быть отнесены:

- издержки, связанные с хранением готовой продукции в случае постоянного объема производства при временном снижении спроса;
- издержки, связанные с передачей работ субподрядчику в случае постоянного объема производства при временном увеличении спроса (упущенные возможности);
- издержки, связанные с ведением портфеля отложенных заказов из-за не гибкости производства при планировании его постоянных объемов;
- издержки, связанные со сверхурочными или простоями в случае реализации стратегии “переменный объем - постоянная численность”, здесь же могут быть издержки связанные с временной переориентацией работников на выпуск другой продукции;
- издержки, связанные с наймом и увольнением работников при реализации стратегии “переменный объем - переменная численность”.

Анализ издержек показывает, что стратегия “постоянный объем - постоянная численность” оптимальна для устоявшихся, зрелых отраслей, предлагающих на рынок продукт, находящийся на третьем этапе жизненного цикла и не зависящий от сезонных колебаний спроса. Стратегия “переменный объем - переменная численность” может применяться там, где не требуется высококвалифицированный персонал, в ОС с ярко выраженным “сезонным” характером работ, например, на некоторых видах сельскохозяйственных работ. Широкое применение этой стратегии грозит “организации” потерей технологического опыта персонала и негативными социальными последствиями. Стратегия “переменный объем - постоянная численность” оправдывает себя при наличии высококвалифицированного, гибкого в профессиональном плане персонала. Негативные последствия

Создавая ОС, разрабатывая ее планировку, менеджеры всегда предусматривают определенную "гибкость", то есть способность быстро перестраиваться по мере совершенствования и смены продукта в рамках производственного процесса.

Функционирование операционной системы

Процессы функционирования ОС включают в себя:

- планирование выпуска продукции;
- управление запасами;
- оперативное управление производством;
- управление проектами;
- управление качеством.

Рассмотрим подробнее эти пять функций ОС.

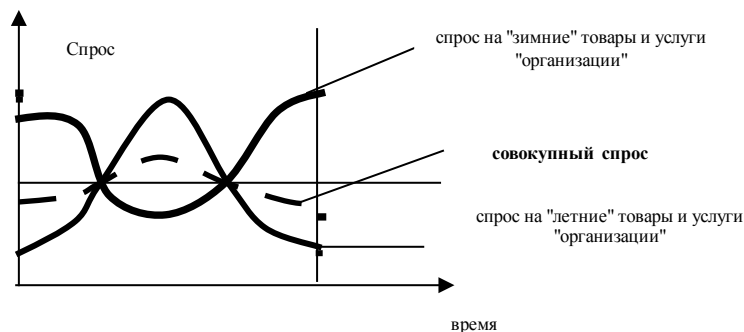


Рис. 29

Планирование выпуска продукции осуществляется с целью удовлетворения "совокупного спроса" потребителей при минимизации издержек производства. "Совокупный спрос" или суммарный (агрегированный) спрос часто зависит от времени года (рис. 29) и поэтому при планировании выпуска продукции принимается решение о том, как эксплуатировать ОС с учетом его изменения. Главными плановыми показателями для каждого периода агрегированного календарного планирования служат суммарный объем производства и численность работников. В зависимости от принятого характера поведения этих должностных лиц, в соответствии с выработанной политикой, со стратегией всей "организации";

5. **Формирование бюджета.** С точки зрения менеджмента "бюджет" - это метод распределения ресурсов, необходимых для достижения целей "организации". Бюджет представляет собой смету всех доходов и расходов, которые "организация" рассчитывает получить и израсходовать в рамках реализации стратегии. Бюджет обычно составляется на максимальный срок тактического планирования, т.е. на год. Строится бюджет в несколько этапов:

- высшим руководством, исходя из прогноза уровня реализации товаров и услуг, объявляются общие цели "организации" в конкретных количественных показателях;
- руководством среднего звена производится подготовка проектов оперативных смет, т.е. бюджетов подразделений;
- проекты оперативных смет подразделений анализируются, проверяются и обсуждаются у высшего руководства, при необходимости подвергаются корректировке;
- готовится итоговый бюджет "организации" с постатейным учетом ресурсов и используемых фондов, анализируется и сопоставляется с производительностью операционной системы.

Таким образом, бюджет становится эффективным инструментом увязки планирования и контроля деятельности организации;

6. **Создание и отладка системы сбора и обработки информации, обеспечения качества, инсталляция обеспечивающих (вспомогательных) систем** (вопросы построения и функционирования этих систем были изучены ранее [10]);
7. **Разработка систем мотивации и контроля**, рассмотрению которых посвящена третья тема этого раздела.

Оценка стратегии

Первые тактические результаты реализации стратегии позволяют начать процесс ее оценки. Оценка проводится путем сравнения текущих и окончательных результатов работы "организации" с поставленными при планировании целями и дает ответы на ряд стратегических вопросов:

- совместима ли стратегия с внутренними возможностями "организации"?

- достаточны ли ресурсы для ее реализации?
- является ли данная стратегия лучшим способом применения этих ресурсов?
- учитывает ли она сильные / слабые стороны, возможности и угрозы "организации"?
- допустима ли доля риска?

Для оценки стратегии выбираются определенные, свойственные данной стратегии критерии. Различают количественные и качественные критерии. Основной характеристикой критерия является "достоверность" оценки. К количественным критериям предъявляется требование "точность измерения", к качественным - "адекватность" оценки.

На выбор критериев оценки, как и на выбор самой стратегии, оказывает влияние "фактор времени" (одну и ту же стратегию - это мы наблюдаем и сегодня - в разное время оценивают по разным критериям). Так же, выбирая критерии, менеджеры испытывают определенное внутреннее, психологическое, давление со стороны "владельцев", которым, по вполне понятным причинам, хочется "немедленного результата". Очевидно, что здесь может возникнуть желание выбрать такой критерий, который представил бы работу руководства в выгодном для их имиджа свете в глазах "владельцев", т.е. представителей государства, региональных властей, акционеров и прямых хозяев. Это было бы пусть не явной, но попыткой "подправить результат".

Существует обширный набор типовых критериев оценки стратегий, которые достаточно хорошо соотносятся с целями, как коммерческих, так и некоммерческих организации. Так, к количественным критериям могут быть отнесены следующие показатели:

- доля рынка;
- прибыль на капитал;
- чистая прибыль;
- курс акций;
- норма дивидендов;
- доход на акцию;
- выплаты по ценным бумагам;
- уровень затрат и эффективность операций;
- уровень материальных вознаграждений и выплат работникам;
- текучесть кадров;
- невыходы на работу и потери из-за забастовок.

Выбор местоположения и типа планировок производств

Принимая стратегическое решение, где располагать ОС высшее руководство "организации" анализирует большое количество факторов влияющих на результаты ее работы как на макро-, так и на микроуровнях.

К факторам макроуровня относятся демографические факторы, наличие трудовых, сырьевых и энергетических ресурсов, наличие транспортных сетей, политическая стабильность в регионе, климатические и экологические факторы. В качестве факторов микроуровня рассматриваются вид и геометрия площадки, ограничения на ее развитие, транспортные подъезды, цены на землю и энергоснабжение, близость жилых массивов и мест расположения конкурентов.

Планировка производства выбирается в первую очередь исходя из особенностей продукта и типа ОС. В менеджменте рассматривают четыре типа планировок:

Пооперационная или функциональная планировка применяется для мелкосерийных ОС, характеристики ее подробно изучены в предыдущих дисциплинах [10];

Линейная или поточная планировка более всего подходит к массовым (хотя встречаются и в других) ОС, так же изучена в курсе "Организация и технология отрасли";

Фиксированная или позиционная планировка чаще всего встречается в ОС проектного типа, например, в строительстве, при постройке опытного экземпляра самолета, корабля и др. крупного объекта. Здесь строящийся объект расположен неподвижно на фиксированной площадке, а к нему подвозятся элементы конструкции или комплектующие изделия;

Комбинированная планировка применяется при серийном производстве перечисленных в предыдущем пункте продуктов. В цехах и участках, в зависимости от характеристик изготавливаемых элементов или от характера работ, могут быть планировки различных типов. Так, например, в цехе изготовления однотипных мелких деталей, количество которых в окончательном продукте велико, можно применить линейную планировку, в цехе изготовления широкой номенклатуры узлов — функциональную, а на участке сборки крупных модулей — фиксированную планировку.

□ Контрольные вопросы:

1. Чем отличается термин “операции” от термина “производство”?
2. Приведите примеры подсистем ОС известной Вам "организации".
3. Какие еще функции можно добавить на схеме рис. 26.?
4. Проведите параллель между типами ОС и изученными ранее [10] Вами типами производств.
5. Приведите примеры "организаций" имеющих ОС каждого из рассмотренных типов.
6. Раскройте содержание понятия “стратегическое производственное решение”.
7. Приведите примеры категорий стратегических решений в области производства.
8. Какая связь между “Выраженной компетентностью” и конкурентоспособностью "организации"? Приведите пример.
9. Дополните перечень перечисленных методов обеспечения конкурентоспособности, поясните их.
10. Поясните международные принципы стратегии производства.
11. Почему уровень развития производственных систем зависит от уровня автоматизации работ? Приведите примеры применения перечисленных автоматизированных систем.

Тема 4.4.**Создание и функционирование операционных систем**

К процессу создания ОС следует отнести такие работы, как:

- разработка стратегии в области производства;
- проектирование продукта и производственного процесса;
- проектирование и создание производственных мощностей.

Принципы выполнения этих работ достаточно подробно для изучаемой дисциплины рассмотрены в предыдущих трех темах настоящего раздела. Однако есть вопрос, относящийся к созданию ОС и требующий по ряду причин более пристального внимания менеджеров "организации".

Качественные критерии могут представлены такими характеристиками:

- уровень качества продукта и технологии;
- способность привлечь высококвалифицированных менеджеров и работников;
- способность к расширению номенклатуры товаров и услуги объемов реализации;
- углубление знания рынка, способность к снижению уровня опасностей и использованию дополнительных возможностей;
- и другие.

По результатам оценки стратегии менеджеры предпринимают действия по ее улучшению:

- уточняют и корректируют цели;
- вырабатывают новую тактику;
- пересматривают бюджеты;
- вносят изменения в политику;
- осуществляют реорганизацию структуры, технологии, состава персонала;
- пересматривают систему вознаграждения и мотивации в целом;
- принимают меры по улучшению корпоративной культуры.

□ Контрольные вопросы:

1. Почему можно провести параллель между военной наукой и менеджментом в части стратегического и тактического планирования?
2. Почему важное место в процессе разработки и реализации стратегии занимает согласование ее элементов между уровнями управления и горизонтальными структурами?
3. Часто стратегическое планирование представляется в виде “зонтика” над другими управленческими функциями, почему?
4. Почему разработка стратегии "организации" начинается с выбора миссии?
5. В чем управленческая ценность миссии?
6. Как ценностные ориентации высшего руководства могут повлиять на цели "организации"?
7. Приведите примеры опасностей и возможностей во внешней среде для коммерческих и некоммерческих "организаций".

8. Приведите примеры “Главных достоинств” известных Вам “организаций”, в чем их “слабость”?
9. Что такое стратегическая “альтернатива”? В чем ее отличие от “области выработки стратегии”?
10. Раскройте аббревиатуру ССВУ - анализ, какую роль он играет в выборе стратегии?
11. Почему необходимо упреждающее осмысление этапов реализации стратегии “организации” и в чем это выражается?
12. Какой элемент реализации стратегии Вы считаете основным с точки зрения. Первого руководителя? Руководителя среднего звена? Главного бухгалтера? Главного технического специалиста? Почему?
13. Охарактеризуйте управленческую ценность “оценки стратегии”.
14. В чем Вы видите причины систематической корректировки целей и элементов реализации стратегии?

Тема 2.2.

Структура “организаций”

Для выполнения планов необходима реализация *второй функции управления* — “*функции организации*”.

В менеджменте под “*функцией организации*” понимается процесс создания “структуры” для эффективной совместной работы людей над достижением целей. Основу этого процесса составляет процесс “организационного проектирования”, в котором обычно выделяются следующие этапы:

1. Деление “организации” на горизонтальные блоки по направлениям деятельности реализации стратегии в соответствии с принятыми принципами разделения труда и организации производства [10];
2. Установление соотношения полномочий и должностей, произведя дополнительно, при необходимости, по нормам управляемости деление горизонтальных блоков на более мелкие элементы;
3. Определение должностных обязанностей и поручение их конкретным лицам, подбор и расстановка работников по профессиональным и деловым качествам.

Уровень развития производственных систем определяется сегодня в первую очередь уровнем автоматизации работ, который может быть определен, например, как отношение себестоимости автоматических

операций к себестоимости всего технологического процесса на единицу продукта. В современном производстве, когда речь идет об уровне автоматизации, обычно рассматривают результаты внедрения не отдельных элементов, помогающих работнику в локальных операциях, а целых автоматизированных систем по основным функциональным направлениям деятельности организации. Вот некоторые из них:

- **САПР** - системы автоматизированного проектирования продукта или процесса;
- **АСУП** - автоматизированные системы управления производственными процессами и, как частный случай, АСУ-ТП - автоматизированные системы управления технологическими процессами, например на базе СЧПУ;
- **САС** - системы автоматизированного складирования и выдачи товаров, материальных ресурсов, инструмента и т.д.;
- **ГПС** - гибкие производственные системы, роботизированные, быстро, автоматически перенастраиваемые комплексы для выпуска малых партий разных изделий;
- **ИАСУП** - интегрированные автоматизированные системы управления производством или завод автомат, объединяющий в себе все рассмотренные выше системы.



Рис. 28

производить товар или предоставлять услугу относятся к стратегическому производственному решению.

Стратегические решения в области производства можно классифицировать по категориям:

- выбор процесса производства, например, по типу ОС, уровню специализации рабочих мест, типу конвейерной линии и т.п.;
- определение мощности производства;
- определение степени кооперации;
- заимствование или разработка технологии;
- определение схемы материально - технического снабжения (со склада, с “колес”) рабочих мест и создания запасов;
- выбор местоположения ОС;
- выбор принципов организации набора и обучения рабочей силы (набор через “центры занятости”, по объявлениям, по конкурсу и т.д.).

Приступая к разработке ОС следует помнить о том, что именно операционная функция, реализованная в чем - то значительно лучше, чем у конкурентов, придает "организации" то, за что она в нашем российском понимании становится “фирмой”. В менеджменте эта характеристика операционной функции получила название "выраженная компетентность". Выраженная компетентность сохраняет фирме конкурентоспособность и, как правило, является ее “Главным достоинством” (см. тему 2.1.). Методов обеспечения конкурентоспособности "организации" за счет особенностей функционирования ОС достаточно много. К ним могут быть отнесены, например:

- минимизация издержек производства;
- высокое качество продукта;
- особые технические характеристики изделий составляющих продукт;
- гибкое регулирование объемов производства;
- скорость и гарантированное время доставки товаров и предоставления услуг;
- индивидуализация заказов и др.

Глобализация рынков, международная конкуренция выделила четыре современных принципа стратегии в области производства, которые удобнее рассмотреть в виде схемы (рис. 28).

Обеспечение конкурентоспособности "организации" требует соблюдения еще одного важного принципа — “соответствие ОС современному уровню развития производственных систем”.

Средством, инструментом реализации “функции организации ” служит “делегирование полномочий”.

Делегирование, полномочия, ответственность

✓ **Делегирование** - это передача задач и полномочий лицу, которое принимает ответственность за их выполнение. Сущность труда менеджера заключается в том, чтобы добиться выполнения работы другими людьми, Если же задачи не делегируются, то руководитель все должен делать сам, что противоречит принципам разделения труда.

✓ **Полномочия** - это ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия части, сотрудников на выполнение определенных задач. Сегодня в менеджменте считается, что, если работник полномочия не принимает, то они ему переданы быть не могут. Полномочия принимаются работником тогда, когда он поступает на работу или соглашается с назначением на должность. Считается, что индивид, приступая к работе, добровольно заключает с вышестоящим руководством, письменно или устно, контракт выполнять закрепленные за должностью задачи и нести за них ответственность.

✓ **Ответственность** — это обязательство выполнять задачи и отвечать за их решения перед тем, кто передал полномочия. Следует отметить, что ответственность принимается, но не делегируется. Вышестоящее руководство делегировав подчиненному определенные права для решения задач закрепленных за должностью, не снимает с себя ответственность за их реализацию. Делегирование полномочий действительно, если есть соответствие между полномочиями и ответственностью.

Итак, **полномочия** - это ограниченное право использовать ресурсы и командовать людьми. Пределы, ограничивающие полномочия, зависят от их характера и уровня должности в иерархии управления. Обычно пределы полномочий представляют в виде расширяющейся кверху воронки. Следует не путать полномочия, т.е. право с понятием “власть”. “Власть” - это реальная способность действовать.

В практике управленческой деятельности встречаются случаи нежелания делегировать полномочия и нежелание их принимать. Причинами в первом случае являются:

- заблуждение руководителя - “я это сделаю лучше”;
- отсутствие способности руководить;
- отсутствие доверия к подчиненным;

- боязнь риска;
- отсутствие системы эффективного контроля.

Во втором случае причинами могут быть следующие факторы:

- подчиненному удобнее спросить начальника, чем принимать решения самому;
- боязнь критики;
- отсутствие информации и ресурсов;
- перегрузка в работе;
- отсутствие уверенности в себе; отсутствие положительных стимулов при принятии на себя дополнительной ответственности.

Следует помнить, что вопросы делегирования полномочий часто в управленческих ситуациях являются катализаторами конфликтов и стрессов, разрешению которых посвящена четвертая тема третьего раздела.

Типы полномочий

Характер полномочий во многом определяется их типом. Все полномочия должностных лиц могут быть объединены в две большие группы — линейные и аппаратные.

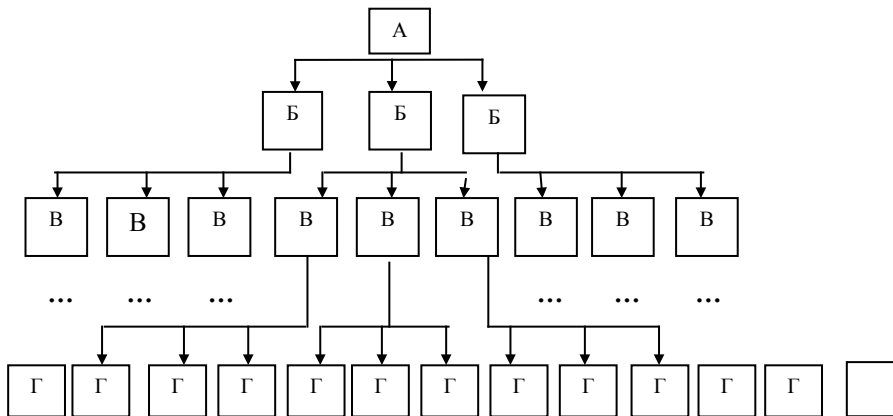


Рис.7

- **подсистема обеспечения** - выполняет функции подготовки производства (инженерную функцию), энергоснабжения, материально - технического снабжения и т.п.;

- **подсистема планирования и контроля** - обрабатывает информацию и выдает решения об основных направлениях развития "организации", о целях, политике и нормативных актах, - о спросе на продукт и стоимости ресурсов и др.

Классификация операционных систем

Различают несколько типов операционных систем (ОС):

Проектные ОС характеризуются тем, что каждая единица продукта уникальна по какому либо важному признаку, все ресурсы в таких ОС могут идти на один или несколько проектов;

Мелкосерийные ОС имеют "организации" выпускающие товары предоставляющие услуги единично или небольшими группами при относительно не высокой степени специализации рабочих мест;

Массовые ОС выпускают большие объемы относительно стандартизированных товаров или услуг с возможными незначительными модификациями, например по окраске, упаковке, комплектности, интерьеру и т.п.;

Перерабатывающие ОС с непрерывным потоком превращают ресурсы в значительные объемы однородного продукта.

Между "мелкосерийными" и "массовыми" в классификационной схеме могут располагаться "серийные" и "крупносерийные" ОС, отличающиеся объемами выпускаемой продукции и уровнем специализации рабочих мест, каждой из которых, в свою очередь, так же может быть присуща "поточная форма организации производства" [10].

Выработка стратегии и принципы разработки операционных систем

Стратегия любой "организации" заключается в том, чтобы путем реализации операционной функции предоставлять продукт (товар или услугу) для удовлетворения потребностей потребителей согласно заявленной миссии. Ответы на вопросы **Как (?) Где (?) Когда (?)**

Полная система производственной деятельности называется операционной системой. В общем случае она состоит из следующих подсистем (рис. 26):

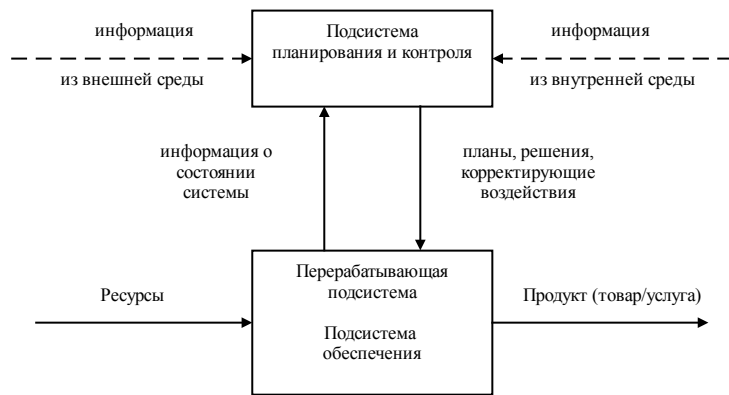


Рис.26

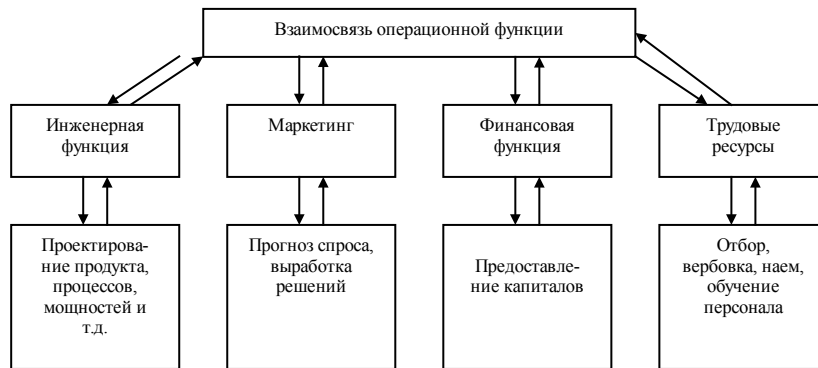


Рис. 27

- **перерабатывающая подсистема** — выполняет основную операционную функцию во взаимосвязи с другими функциями (рис. 27), превращает входные величины в выходные результаты;

Линейные полномочия передаются последовательно, по уровням управления от начальника к подчиненному (рис. 7) в определенных пределах. Получив задачу, подчиненный знает к кому ему обратиться с проблемами, кто ему подчинен, кто вместе с ним будет ее решать.

Здесь наглядно отражается принцип “единоначалия” и “скалярной цепи”, обеспечивается четкая координация “организации”. Фактически линейные полномочия представляют собой “узаконенную власть”. К линейной деятельности в менеджменте обычно относятся, кроме производственной, финансовая, сбытовая и некоторые другие функции “организации”.

Аппаратные полномочия, их еще называют “штабными”, это полномочия сотрудников аппаратов управления и определяются во многом типами этих аппаратов. Аппараты создаются, как правило, при руководителях высших, реже - средних, звеньев иерархии управления. Это могут быть:

- **консультативный аппарат**, предназначенный для квалифицированных консультаций по специфическим проблемам, например, аппарат советников, экспертов и т.п.;
- **обслуживающий аппарат** с расширенными в определенных направлениях функциями; к обслуживающему аппарату высшего руководства часто относят все вспомогательные службы инфраструктуры организации [10];
- **личный аппарат** руководителя, включающий в свой состав секретаря, помощника, референта.

Аппаратные полномочия можно классифицировать следующим образом:

- **рекомендательные** — полномочия давать рекомендации, советы, экспертную оценку;
- **параллельные** — полномочия накладывать санкции или отклонять решения нижестоящего по отношению к “хозяину” аппарата линейного руководителя;
- **функциональные** — полномочия работников организации (в т.ч. и сотрудников аппарата) по закрепленной функции;
- **линейно - штабные** — полномочия согласно управленческой иерархии внутри аппарата или функционального подразделения.

Выбор организационных структур

Одна из основных задач менеджера при реализации стратегии заключается в том, что бы осуществить выбор такой структуры, которая лучше всего соответствовала целям и задачам "организации", отражала ее "главное достоинство", способствовала максимальному использованию возможностей внешней среды и защищала от угроз.

Существует достаточно большое количество вариантов организационных структур. Рассмотрим некоторые из них.

"**Бюрократическая**" структура наиболее полно отражает схему распределения линейных полномочий (см. рисунок 7) и поэтому ее еще называют линейной структурой управления. Характеризуется эта структура высокой степенью разделения труда, главным образом по предметному признаку, развитой иерархией управления, непрерывной цепью прохождения команд, многочисленными правилами и нормами, подбором кадров по принципу компетентности в своем деле. Исторически это самый древний тип структуры, сегодня применяется на уровне производственных участков, отделов, иногда цехов [10], небольших "малых" предприятий. **Достоинством** здесь является равенство между собой всех элементов одного уровня управления, **недостатком** - негибкость процесса управления.

Дальнейшее развитие в исторической перспективе производственных отношений "организации" и человеческого общества в целом потребовало высокой степени специализации или горизонтального разделения труда по функциональному признаку. Этот процесс деления организаций на элементы с четкими задачами и обязанностями получил название "**функциональной департаментализации**".

Функциональная структура (рис. 8) строится таким образом, чтобы ее элементы соответствовали ключевым видам деятельности "организации". Она позволяет наилучшим образом контролировать стратегические результаты ее развития, способствует развитию и накоплению технологического опыта и НОУ-ХАУ.

Однако узкая специализация порождает функциональную близорукость руководителей среднего и некоторой части высшего звена, что может привести к появлению излишних разногласий между отделами, вследствие фрагментации стратегически важных процессов потребовать дополнительных согласований при решении оперативных вопросов. Применение такой структуры целесообразно при ограниченной, стабильной номенклатуре продукта, там где можно обойтись определенным набором стандартных управленческих решений. Добавление к этой структуре

Под маркетингом здесь понимается аппарат гибкого воздействия на все этапы создания и внедрения нововведения.

□ Контрольные вопросы:

1. Как связано обеспечение конкурентоспособности "организации" с внедрения "нововведений"?
2. Почему фазы "нововведения" несколько опережают этапы жизненного цикла продукта?
3. Почему существует такое сложное условие возникновения новшества?
4. Приведите пример вторичного нововведения.
5. Каким образом нововведение влияет на ТЭУ производства?
6. Раскройте и поясните содержание факторов влияющих на реализацию стратегии сбыта.
7. Почему "организация" — создатель "нововведения" должно после снятия его с производства обеспечивать поддержание работоспособности продукта у потребителя?
8. Почему концепция нового "нововведения" - должно быть готова до момента снятия предыдущего "нововведения" с производства?
9. Почему сегодня необходимо непрерывно совершенствовать наукоемкий, высокотехнологичный продукт?
10. Почему инновационный процесс является итогом развития фазовой модели "нововведения"?
11. Какую роль в инновационном процессе играет маркетинг?

Тема 4.3.

Управление производством

Термины "**операции**" и "**производство**" обычно считают взаимозаменяемыми. Однако термин "операции" толкуют несколько расширенно. Так, например, сюда включают сбыт, предпродажное и послепродажное обслуживание, иногда финансовую и некоторые другие функции. Характер операционных функций является наиболее отличительной чертой "организации".

2-я фаза включает в себя испытания нового продукта, его сертификацию, создание нового или совершенствование существующего производства, разработку стратегии сбыта, подготовку рекламного обеспечения, обучение первых потребителей эксплуатации технически сложных, наукоемких продуктов. На этой фазе кардинально меняются технико-экономические условия (ТЭУ) функционирования операционной системы.

3-я фаза целиком посвящена внедрению стратегии сбыта нового продукта. Реализация стратегии сбыта зависит от большого количества факторов, например таких, как технический, аппликационный, экономический уровни потребителя, затраты на внедрение нововведения и экономический эффект у потребителя, масштаб выпуска продукции и емкость рынка и др.

4-я фаза характеризуется стремлением получения максимального экономического эффекта (максимальной прибыли) за счет снижения затрат и поиска новых возможностей применения, новых усовершенствований и модификаций.

Снятие с производства сложного высокотехнологического наукоемкого продукта не означает прекращения его эксплуатации. Как показывает опыт "организация" - создатель такого продукта долгие годы должна выполнять комплекс работ по поддержанию его работоспособного состояния у потребителя. Однако для обеспечения своей конкурентоспособности к началу снятия продукта с производства у "организации" должна быть подготовлена концепция нового "нововведения".

Темпы научно-технические прогресса, динамика современного рынка привели к непрерывному совершенствованию высокотехнологичных наукоемких продуктов. Процесс такого совершенствования называется инновационным и является итогом развития фазовой модели "нововведения" (рис. 25).

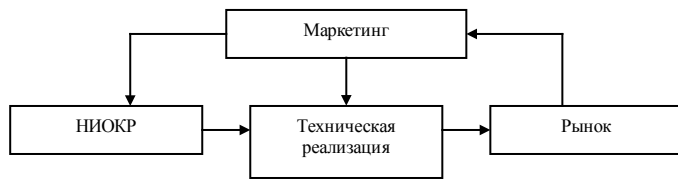


Рис. 25

линейной части, например, производства, линейное переподчинение отдельных подразделений функциональным заместителям первого руководителя переводит эту структуру в разряд линейно-функциональных или линейно-штабных. Такая структура достаточно широко распространена в промышленности и достаточно подробно уже изучена [10].

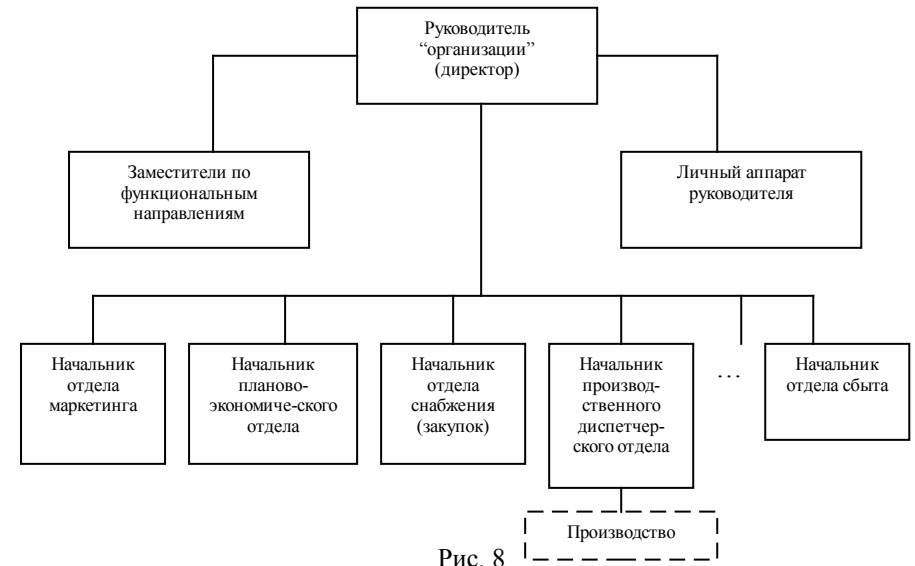


Рис. 8

Развитие "организаций" с широкой номенклатурой товаров и услуг, диверсифицированных в несколько отраслей, работающих в быстроменяющейся среде разных региональных рынков, в том числе и в международном масштабе, привело к их делению на элементы и блоки по видам продукта, группам покупателей или географическим признакам. Такие блоки, обладающие большой степенью самостоятельности, часто называют "филиалами", а структура получила название "дивизиональной".

Дивизиональная структура (рис.9) может создаваться по типу предоставляемого потребителю товара или вида услуги (например, признак "А" - самолет, "В" - подводная лодка, "С" - легковая автомашина и т.д.) и тогда такая структура будет называться "продуктовой".

Нововведение, как процесс управления

Для обеспечения высокой конкурентоспособности продукта в конструкцию изделий, в процессы их производства или предоставления услуг внедряются новые научно-технические решения. Процесс получения и распространения новых научно-технических решений получил название "нововведение". Жизненный цикл нововведения состоит так же, как и жизненный цикл продукта, из четырех фаз и может быть представлен фазовой моделью (рис. 24). При этом сразу следует отметить то, что фазы несколько примерно на половину этапа по сравнению с жизненным циклом продукта смещены влево.

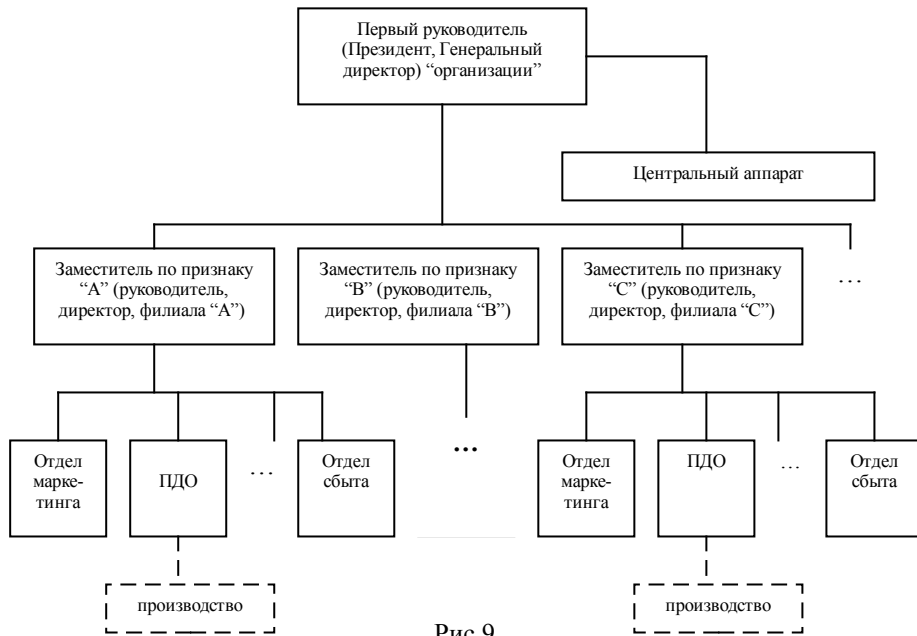


Рис.9

Если блоки ориентированы на определенные типы потребителей (например, признак "А" - молодежь, "В" - пожилые люди, "С" - "средний класс" и т.д.), то это структура "ориентированная на потребителя". Наконец, если блоки - филиалы расположены по разным регионам, то такая структура называется "региональной". Дивизиональные структуры гибче и теснее увязывают стратегию развития организации со спецификой продукта, потребителя или региона, быстрее осваивают процессы совершенствования продукта и внедрения новых технологий, лучше учитывают вкусы и запросы потребителей, ближе к местному законодательству, региональным и национальным традициям. Однако повторение одних и тех же функций в каждом блоке (филиале) приводит к их дублированию, соперничеству и даже конкуренции между руководителями этих филиалов за централизованно распределяемые ресурсы, требует их дополнительной координации на высшем уровне руководства "организации". Такие структуры чаще всего встречаются у крупных корпораций.

Тема 4.2.

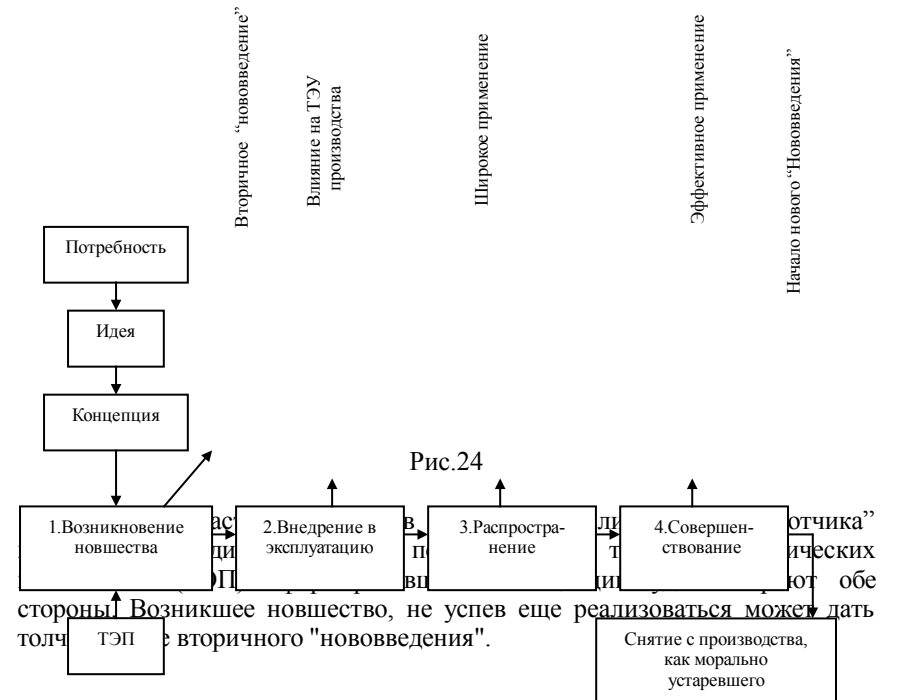


Рис.24

Возникшее новшество, не успев еще реализоваться может дать толчок к началу вторичного "нововведения".

ремонтпригодность, стандартизация и постоянство результатов операционной системы, экология, безопасность жизнедеятельности, промышленная санитария, удовлетворение жизненных потребностей работников.

При проектировании услуг следует иметь в виду большую их гибкость в зависимости от потребителя.

Контрольные вопросы:

1. Почему цикл менеджмента лучше всего раскрывается в цикле производственного процесса? Как это связано с циклом жизни продукта?
2. Почему жизненный цикл продукта разбит на четыре этапа?
3. Почему конкурентоспособность продукта на начальной стадии жизненного цикла обеспечивается кардинальными отличительными свойствами? Почему процесс производства должен быть гибким? Приведите примеры.
4. Почему развитие продукта приводит к повышению уровня его стандартизации? Чем и почему обеспечивается конкурентоспособность развитого продукта? Как это связано с процессом производства?
5. Охарактеризуйте возможные стратегические альтернативы по всем этапам жизненного цикла продукта.
6. Охарактеризуйте критерии проектирования продукта, раскройте и поясните эти критерии.
7. Охарактеризуйте критерии проектирования производственного процесса, раскройте и поясните эти критерии.
8. Почему проектирование услуг требует большей гибкости? Приведите примеры.

Все рассмотренные выше организационные структуры часто называют “механистическими” в противопоставлении другой группе гибких, быстроменяющихся структур именуемых “адаптивными”. К адаптивным (их еще называют “органическими”) относят структуру типа “Проектная

организация”, “матричную” структуру и структуру “организаций типа конгломерат”.

Структура типа “Проектная организация” представляет собой временное образование, как правило, творческий коллектив, для решения конкретной задачи. Возглавляет такую “организацию” руководитель проекта, который сам по себе может являться сотрудником или консультантом другой фирмы, для которой этот “проект” и выполняется.

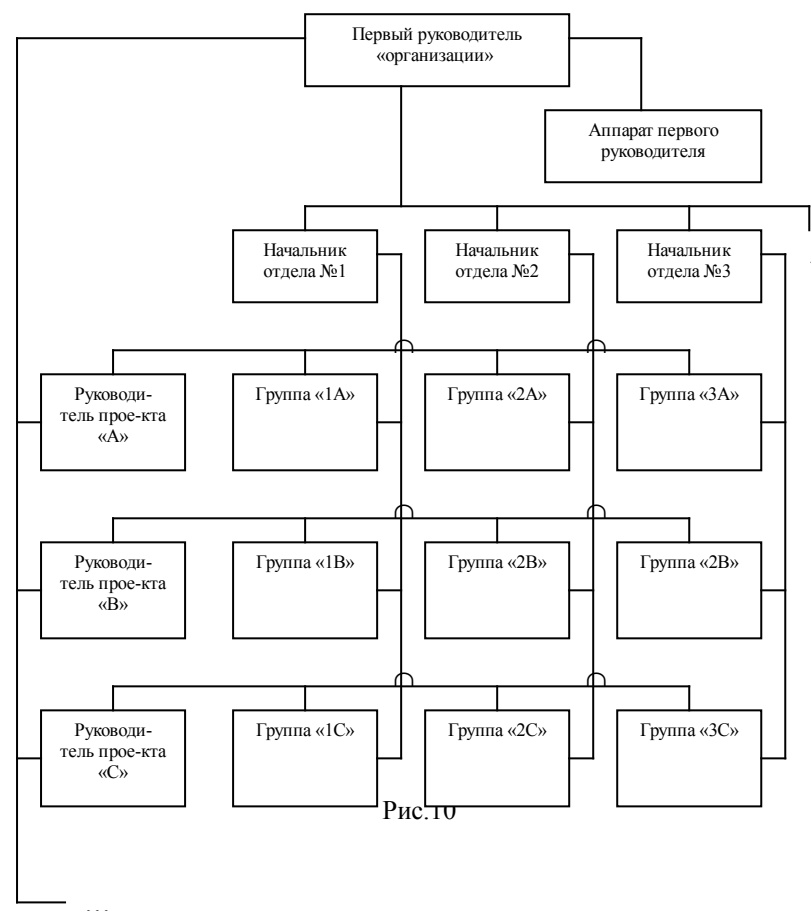


Рис.10

Матричная структура (рис.10) часто встречается в крупных проектных организациях (НИИ, ОКБ), занимающихся одновременной разработкой нескольких крупных проектов.

Каждая проектная группа (это может быть бюро, сектор и т.п.) одновременно подчиняется и руководителю проекта (руководитель темы) и руководителю функционального отдела. Например, в авиационном КБ, руководители проектов - это Главные конструкторы самолетов, подчиняющиеся Генеральному, а начальники отделов или отделений, так же ему подчиняющиеся, возглавляют функциональные направления такие, как проектирование крыла, оперения, других агрегатов каркасной группы, бортовых систем и т.д. Очевидно, что такая структура весьма гибкая, позволяет начальнику отдела по мере завершения одной темы переводить своих узких специалистов (по крылу, по системам и т.д.) на другие темы, при этом сохраняется общая "идеология", задаваемая Главными конструкторами, для каждого типа самолета. Безусловно в такой "организации" достаточно сложно соблюсти определенный баланс управления. Высшему руководству приходится выстраивать особую систему координации действий руководителей проектов и начальников подразделений. Координирующими механизмами здесь обычно служат периодические заседания технических советов и оперативные совещания.

Структура "организации типа конгломерат" состоит из блоков, которые могут, в соответствии с ситуацией принимать форму разных типовых структур. Высокая гибкость такой структуры, с одной стороны, позволяет оперативнее реагировать на изменения во внешней среде, однако, с другой, требует высокого профессионализма, таланта и творческого подхода к процессам управления "организацией".

При выборе структуры надо помнить о том, что не существует одной оптимальной структуры для всех ситуаций выбранной стратегии. Создание любой "организации" начинается с зарождения одной из групп. Развитие этой группы приводит к выбору той или иной организационной структуры, сначала простой, а затем, по мере реализации стратегий роста, к все более сложным. Вопросам групповой динамики посвящена первая тема следующего, третьего раздела.

Проектируя организационную структуру, менеджеры принимают решения об относительной степени делегирования полномочий на нижестоящий уровень управленческой иерархии по сравнению с вышестоящими, т.е. решения о степени децентрализации организационной структуры. Критериями децентрализации могут служить следующие признаки:

например, конструкция, может быстро видоизменяться, трудоемкость здесь высока, серийность низкая, степень автоматизации не высокая. "Организация" выбирает стратегию "роста".

Дальнейшее развитие продукта приводит к повышению уровня его стандартизации, растут объемы сбыта, конкурентоспособность обеспечивается низкой ценой и высоким уровнем качества. В производстве повышается капиталоемкость и степень автоматизации. На первое место выходит получение экономического эффекта от внедрения новых технологий и их окупаемость за счет больших объемов выпуска продукции. К началу третьего этапа стратегия "организации" больше соответствует альтернативе "ограниченного роста".

Если продукт исчерпал все возможности своего развития и не подлежит глубокой модификации, то неизбежен спад спроса и свертывание его производства, то есть реализация стратегии "сокращение". Оптимальным для развития "организации" здесь была бы готовность нового продукта этой же отрасли, прошедшего I - этап жизненного цикла, либо диверсификация в другую отрасль с реализацией соответствующих стратегических альтернатив "сочетания" и "внешнего роста".

Проектирование продукта и процесса производства

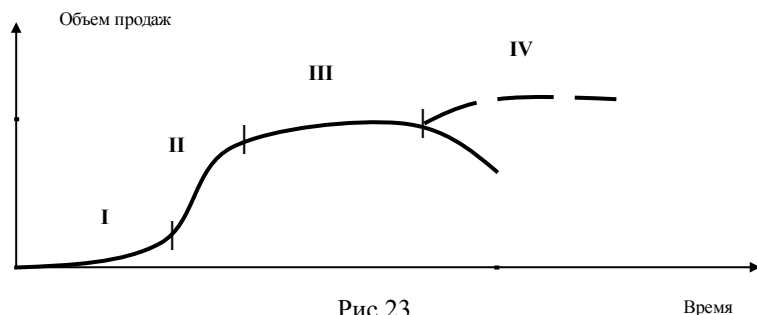
Цель, которую перед собой ставит "разработчик" проектируя новый продукт заключается в наиболее полном удовлетворении запросов потенциальных потребителей. При проектировании изделий составляющих продукт выбираются материал, (рецептура, состав), размер, форма (фасон), уровни стандартизации и унификации, степень резервирования сложных механизмов и электронных блоков, системы и элементы обеспечения безопасности эксплуатации. Критериями проектирования служат в первую очередь параметры качества [10], себестоимость в производстве, универсальность применения, простота, экономичность, безопасность, срок службы и надежность в эксплуатации, размеры и прочность несущих и силовых конструкций, мощность механизмов и др.

При проектировании процесса производства выбираются методы переработки ресурсов (технологические процессы), оборудование и тип перерабатывающей системы (тип производства), степень кооперации и схема распределения работ, уровень специализации рабочих мест, уровни их автоматизации и механизации. За критерии проектирования производственного процесса принимаются экономическая эффективность, производительность и гибкость технологического процесса, надежность,

Тема 4.1.**Цикл жизни продукта
и производственного процесса**

Цикл менеджмента, включающий в себя реализацию известных (см. тему 2.1.) функций наиболее полно раскрывается в полном цикле операций или производственного процесса. Развитие производственного процесса происходит параллельно циклу жизни продукта (товара или услуги) предоставляемого на рынок операционной системой.

Обычно жизненный цикл продукта рассматривается, как период от зарождения идеи (формирование концепции бизнеса) и до прекращения его потребления. Жизненный цикл продукта разбивается на четыре этапа (рис. 23):



I ??? - зарождение идеи или концепции;

II ??? - развитие продукта;

III ??? - совершенствование продукта;

IV ??? - спад спроса или, показано пунктиром, возможность некоторого продления жизненного цикла продукта за счет глубокой модификации.

На начальной стадии (примерно до середины II этапа) жизненного цикла продукта объемы продаж низки, конструкция его изделий может быть несовершенна, а конкурентоспособность основывается на его кардинальных отличительных признаках, привлекательных свойствах, а не на цене. Здесь процесс производства должен быть гибким, так как продукт

- количество решений принимаемых на нижестоящих уровнях;

- важность этих решений;
- их последствия.

О степени децентрализации так же можно судить по степени контроля за работой подчиненных со стороны вышестоящего руководства. Все эти параметры прописываются при организационном проектировании в управленческих процедурах и правилах, оформляемых обычно в виде "Положения о структурном подразделении" и "Должностной инструкции руководителю". Достижение задач и реализация целей "организации" возможно лишь путем интеграции усилий всех ее подразделений и сотрудников.

Количество руководителей низовых уровней управления определяется, как правило, исходя из норм управляемости, которые зависят от количества подчиненных работников и их квалификации в соответствии с объемами и сложностью выполняемых работ.

Контрольные вопросы:

1. В чем заключается суть организационного проектирования?
2. В чем ошибочность с точки зрения менеджмента положения - "для хорошего человека всегда место найдется?"
3. Почему, если работник полномочия не принял, то они переданы быть не могут? Как поступить с этим работником?
4. Почему нельзя делегировать ответственность?
5. Чем отличается "Власть" от "Полномочий"? Приведите примеры? Что такое "Пределы полномочий" и как они зависят от "норм управляемости?"
6. Разберите причины нежелания делегировать и нежелания принимать полномочия?
7. Приведите примеры, каждого из рассмотренных типов полномочий. Охарактеризуйте их исходя из Ваших примеров.
8. Приведите примеры организационных структур каждого из рассмотренных типов. Охарактеризуйте их исходя из Ваших примеров.
9. Поясните понятия "механистическая" структура, почему она противопоставлена «адаптивной»?
10. Как влияет централизация и децентрализация полномочий на процесс организационного проектирования?
11. Раскройте понятие "интеграционный процесс?"
12. Как процесс реализации стратегии "организации" отражается на организационной структуре?

Тема 2.3.

Мотивация, потребности и контроль

Менеджер координирует действия сотрудников "организации" и "заставляет" их, исходя из их стремления удовлетворить свои насущные потребности, выполнять заданную работу применяя основные принципы мотивации. Результаты выполнения работы контролируются, что способствует поддержанию успеха и предупреждению кризисных ситуаций в реализации стратегии "организации".

✓ **Мотивация** - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей "организации".

✓ **Контроль** - это процесс обеспечения организацией своих целей.

В недалеком историческом прошлом (а кое-где и сейчас) основным способом мотивации было применение "Кнута и пряника", т.е. прямого административного наказания и материального поощрения. Однако вот уже почти две сотни лет (вспомните Р.Оуэна) формируется мнение специалистов по управлению о том, что процесс мотивации весьма сложен. Сегодня существует достаточно большое количество теорий мотивации основанных, главным образом, на достижениях современной психологии.

Все теории мотивации обычно объединяют в две группы: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации

Основу этих теорий составляет идентификация внутренних потребностей и побуждений (мотивов), которые заставляют людей действовать определенным образом. Считается, что люди стремятся повторить то поведение или действие, которое ассоциирует у них с удовлетворением потребностей и наоборот, (рис.11). Такое утверждение получило название "закон результата".

???? ?????????????

□ **Контрольные вопросы:**

1. Конфликт и стресс, как это связано с функциями управления?
2. Функциональный и дисфункциональный конфликты, в чем их различие?
3. Приведите пример конфликта каждого типа, охарактеризуйте их проявление.
4. Покажите, как причины конфликта влияют на их возникновение и развитие? Какие причины вызывают конфликты каждого типа?
5. Приведите примеры каждого межличностного стиля разрешения конфликта, почему стили “уклонение” и “принуждение” могут иметь сходные последствия?
6. Раскройте содержание четырех структурных методов разрешения конфликтов.
7. Поясните, в чем необходимость организационных изменений, почему возникает сопротивление им и как это сопротивление можно преодолеть?
8. Раскройте понятие “человеческий фактор”.
9. Поясните, как связано явление “стресс” с понятием “потребность индивидуума”?
10. Какие факторы способствуют развитию стресса?
11. Какие из методов понижения стресса Вы можете применить для себя? Почему? Обоснуйте.
12. Какие методы понижения стресса в отношении Вас Вы бы рекомендовали своим родителям, преподавателям, начальникам? Почему? Обоснуйте

Рис. 11

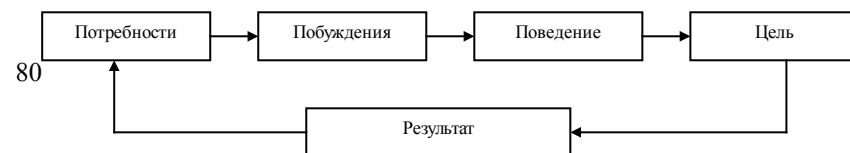
“Результатом” здесь считается полное удовлетворение потребностей, частичное удовлетворение или отсутствие такового. Следовательно, предполагается, что работник будет строить свое отношение к выполнению производственного задания в соответствии с тем какой “результат” им был получен в предыдущих аналогичных ситуациях. Важную роль в содержательных теориях мотивации играет определение понятия “потребности” и их классификация.

✓ **Потребность в менеджменте** - это недостаток чего либо необходимого человеку настолько, что он начинает ощущать и понимать это, т.е. у него возникает побуждение или мотив к действию или к поведению определенного характера. Известно много классификационных схем “потребностей”, рассмотрим некоторые из них.

Абрахам Маслоу предложил поделить все потребности на “первичные”, физиологические, как правило, врожденные и “вторичные” или психологические. Далее он предложил “иерархию потребностей” выстроенную в виде пирамиды именуемой “Пирамидой Маслоу” (рис.12).



Рис.12



Здесь к “физиологическим” потребностям он отнес потребности в пище, одежде, крыше над головой. Ко второй первичной потребности отнес - защиту жизни и здоровья индивидуума и его близких. “Социальные” потребности включают в себя потребности в образовании, удовлетворении других духовных запросов. Верхние уровни иерархии составляют потребности в уважении, т.е. потребности индивидуума в признании его достоинств со стороны общества, и в самовыражении, как личности.

Достоинством такой классификационной схемы является то, что она достаточно наглядно раскрывает стремления людей к работе. Однако эта схема не учитывает индивидуальные различия людей в зависимости от социального и имущественного положения, национальных особенностей (вспомните “американский” и “японский” менеджменты), ценностных ориентаций, возраста, политических и религиозных мировоззрений и др. Сегодня можно привести достаточно много примеров, когда потребности самовыражения у человека выходили на передний план, отодвигая потребности физиологические, безопасности и защищенности.

Девид Мак Клелланд сформулировал мысль о том, что человеком двигают в жизни три главные потребности. “Власть, успех и причастность”. Можно не соглашаться полностью с этим положением, однако хорошо известно, что стремление индивидуума к успеху является мощным рычагом управления его поведением. Следует при этом учесть, что каждая личность понятие “Успех” раскрывает для себя по своему: для одного это должность, звание, квалификация, для другого - деньги, для третьего - всеобщее признание и т.д. в зависимости от ценностных ориентаций, культурного уровня и других индивидуальных отличий. Что касается чувства причастности, то оно является краеугольным камнем корпоративной культуры. Патриотизм всегда был одной из движущих сил общественного развития.

Фредерик Герцберг предложил вообще исключить из понятия “собственная мотивация” гигиенические факторы, т.е. первичные потребности, считая, что их должно обеспечивать общество. Мотивация же должна определяться характером и сущностью работы. Такая установка получила название теории “Обогащения труда”. В развитие этого формируются понятия “внутреннего” и “внешнего” вознаграждения: “внутреннее” вознаграждение дает работа, а “внешнее” - “организация”.

Часто, учитывая широкий диапазон индивидуализации потребностей, считают, что самым универсальным и очевидным способом вознаграждения являются “деньги”. Это, сам по себе, достаточно спорное утверждение. Кроме того, очень часто имеют место случаи, когда зарплата

6. **Инициатива по дозагрузке** в работе со стороны подчиненного, придание ей творческого характера помогает устранить некоторые причины для внутриличностного конфликта;

7. **Умение отдохнуть.** Присмотритесь внимательно, если в понедельник эффективность вашего труда ниже, чем в среду, то пора бить тревогу: “Вы не умеете отдыхать!”

Методы понижения стресса со стороны руководителя по отношению к подчиненному

Объективная оценка способностей подчиненных и расстановка их по должностям в соответствии со способностями;

Распределение полномочий и зон ответственности за работниками в соответствии с занимаемыми должностями;

Расстановка приоритетов в заданиях подчиненным;

Справедливое вознаграждение работников по результатам труда;

Выбор стиля лидерства по ситуации;

Роль наставника по отношению к более молодому подчиненному;

В случае отказа подчиненного от выполнения задания не принимать скоропалительных решений. Пройдет достаточно короткий промежуток времени и возникнут новые ситуации:

- подчиненный сам добровольно согласится с поручением;
- руководитель посчитает, что задание потеряло свою актуальность, либо согласится с доводами подчиненного, либо посчитает, что это задание лучше выполнит другой работник;
- подчиненный попросит перевести его на другую должность или уволить с работы;
- руководитель в самом крайнем случае предложит подчиненному перейти на другую должность либо сменить место работы.

Потребности здесь рассматриваются, как связанные с профессиональной деятельностью, например, с решением производственных задач, так и личные (см. тему 2.3.). Эффективной реакцией на потребности считается осознание степени их реальной необходимости, возможности удовлетворения и разумное восприятие действительности. Неадекватная реакция, ведущая к стрессу, может наступить вследствие переоценки собственных способностей, своей роли и места в обществе и в, частности, в группе, заведомо несправедливых по отношению к личности работника действий или даже мнений руководителей или коллег.

Катализатором стресса может служить достаточно большое число организационных и личностных факторов. К организационным факторам в первую очередь относятся внутриличностные конфликты, например конфликт или неопределенность ролей, а также неинтересная работа, перегрузка или недогрузка индивидуума на работе, плохие физические условия. К личностным факторам относятся жизненные события на службе и дома. В силу психологических особенностей человека вопрос о полном исключении стресса из общественной и производственной жизни видимо ставить нереально. Речь может идти о понижении его уровня. В управленческой практике разработано достаточно большое количество методов понижения стресса. Рассмотрим некоторые из них.

Методы понижения стресса, рекомендуемые работнику для личного применения

1. **Разработка приоритетов.** Работник должен четко уяснить себе, что и в какой последовательности он собирается делать;
2. **Обоснованный отказ** при превышении пределов загрузки;
3. **Налаживание отношений с руководством.** Начальников мы себе не выбираем, поэтому надо искать пути сотрудничества, а не противостояния с ними;
4. **Обоснованное несогласие** с противоречивыми требованиями. Лучше сразу показать руководству, что требования его противоречивы, чем потом заваливать дело и оправдываться;
5. **Обсуждение с руководством** не ясных вопросов позволяет лучше раскрыть точки зрения, как руководителя, так и подчиненного;

не связана с результатом труда, и, следовательно, очень быстро превращается в “гигиенический фактор”.

Процессуальные теории мотивации

Теории этой группы построены на анализе того, как человек распределяет усилия для достижения той или иной цели и как он выбирает конкретный вид или линию поведения. Рассмотрим некоторые из этих теорий.

Теория ожиданий строится на одновременном учете в мотиве поведения ожидаемых затрат труда, необходимых для достижения результата (*з-р*), ожидаемого вознаграждения по результату труда (*р-в*) и степени относительного удовлетворения от ожидаемого вознаграждения или “валентности”:

Мотивация: (*з-р*)*(*р-в*)*валентность

Теория справедливости основывается на том, что работники сравнивают полученные вознаграждения и в соответствии со степенью их справедливости (за одинаковые результаты - одинаковое вознаграждение: насколько это выполняется?) выстраивают свою линию поведения и свое отношение к работе.

Модель Портера - Лоулера представляет собой комбинацию двух предыдущих теорий. Основным тезисом этой модели является положение: “Результативный труд ведет к удовлетворению потребностей работника”.

Завершая экскурс в теории мотивации, следует отметить, что менеджер, как профессионал своего дела, творчески применяет все известные методы побуждения к труду, делая упор на конкретные обстоятельства и индивидуальные особенности работника. Существуют при этом и общие принципы мотивации. Вот некоторые из них:

- поощрение руководителей и исполнителей по единому плану;
- целевое поощрение по результатам реализации стратегии;
- индивидуальному результату - персональную оценку;
- и др.

Контроль в менеджменте

Составив план и разработав структуру “организации” высшее руководство фактически высказало пожелание, куда оно хочет двигаться и каким оно хочет видеть свое предприятие. Однако ситуационные изменения во внешней среде, во многом случайные, вызывают отклонения в параметрах функционирования “организации как сложной системы”. Для выявления таких отклонений и гибкого реагирования на них в “организациях” создаются системы контроля. Вопросы обеспечения и контроля качества продукции ранее уже изучались [10] и будут еще дополнительно рассматриваться в четвертой теме четвертого раздела. Здесь же предлагается рассмотреть вопрос контроля реализации стратегии и контроля качества исполнительской дисциплины работников “организации” в частности. Такой контроль распространяется во времени на весь период разработки и реализации стратегии и характеризуется понятием “Широта контроля”. “Широта контроля” состоит из трех самостоятельных элементов: предварительного, текущего и заключительного контроля.

Предварительный контроль осуществляется до фактического начала работ. Предварительному контролю подвергается человеческие, материальные, финансовые и другие ресурсы. Он может органично входить в состав “управленческого обследования”, по результатам этого контроля производится набор квалифицированных кадров, их переподготовка и ротация, выбор поставщиков, кредиторов и инвесторов. Средством “предварительного” контроля является реализация определенных политик, правил, процедур и линий поведения. Их строгое соблюдение — способ убедиться в правильности выбора направления работ.

Текущий контроль осуществляется в ходе выполнения работ и позволяет без больших затрат вносить коррективы в планы. Этот контроль требует создания организационных систем с гибкой обратной связью (рис. 13).

На уровне непосредственного исполнения объектом контроля является сотрудник, а субъектом - его руководитель. В крупных компаниях контроль за деятельностью высшего исполнительного руководства по реализации стратегии “организации” осуществляет “Совет директоров”.

Заключительный контроль проводится после завершения работы операционной системы (или исполнителя). Результаты заключительного контроля используются в качестве опорной информации для подготовки к разработке следующего плана или стратегии.

Управление организационными переменами может производиться односторонними действиями, разделением и делегированием полномочий. Очевидно, что первый способ больше соответствует авторитарному стилю руководства, вызовет наибольшее сопротивление в коллективе, породит широкий спектр конфликтных ситуаций и стрессов. Здесь трудно ожидать

высокого уровня эффективности организационных изменений, а управленческие издержки могут быть весьма высоки, хотя и ожидается возможный временной выигрыш. Способ распределения власти путем делегирования полномочий ассоциирует обычно с демократическим стилем привлечения менеджеров всех уровней и рядовых специалистов к выработке решений и процессу их реализации. Этот путь партнерства направленный на максимальное использование “человеческого фактора”.

Природа и сущность стресса

Динамика развития общества, производственных отношений и взаимоотношений людей все чаще способствует проявлению стрессовых состояний у индивидуумов. Стресс может перечеркнуть личные планы работников, снизить эффективность работы “организации”. Сегодня возникновение стресса связывают с проблемой развития потребностей индивидуума, адекватности реакции на их удовлетворение. Модель такой теории представлена в виде схемы на рис. 22.



Рис. 22

- облегчение условий и поддержка в переходный период наименее защищенной (по причине низкой квалификации, пред пенсионного или наоборот “юного” возраста, семейного положения, состояния здоровья и др.) части работников;
- переговоры (возможен даже подкуп) с лидерами неформальных групп, кооптация наиболее ярких личностей на некоторые ведущие роли в будущей структуре "организации", принуждение, в т.ч. путем угроз, к отходу от активных позиций некоторых радикально настроенных несговорчивых индивидуумов;
- проведение политики “маневрирования”, т.е. одновременное задействование всех перечисленных рычагов воздействия.

Организационное развитие предприятия должно строиться по долговременной программе, цель которой координация изменений всех внутренних переменных в единый процесс. Модель процесса управления изменениями может быть представлена шестью этапами:

Давление и побуждение. На этом этапе под воздействием (давлением) внешней среды руководство "организации" осознает необходимость перемен;

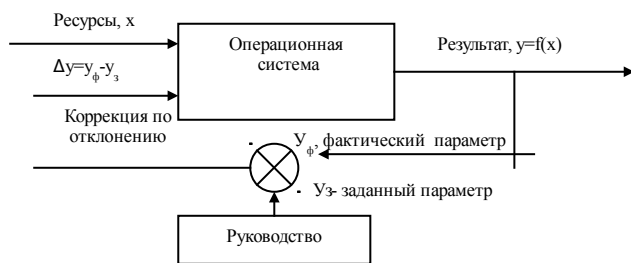
Посредничество и переориентация внимания. Высшее руководство "организации" привлекает экспертов, советников, консалтинговые группы для независимых консультаций. Следствием этих консультаций может быть восприятие руководством новых точек зрения;

Диагностика и осознание. Здесь руководство собирает информацию и выявляет причины возникновения проблем требующих перемен;

Нахождение нового решения и обязательство его выполнения. Выбрав одну из альтернатив организационного изменения, согласовав ее, менеджеры берут на себя обязательства в ее реализации;

Эксперимент и выявление. Как правило, решения о крупных организационных изменениях требуют экспериментальной проверки на небольших объектах (подразделениях). Цель такого эксперимента — выявить скрытые трудности и ошибки, чтобы потом их не повторять в масштабах всей "организации";

Подкрепление и согласие. На этом этапе важно добиться, применяя методы мотивации и методы преодоления сопротивления переменам, принятие организационных изменений всем коллективом или, по крайней мере, большей его частью.



Субъект контроля

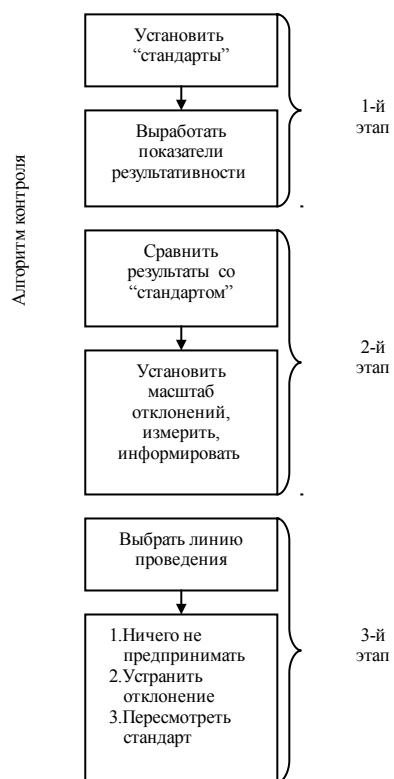
Рис.13

Рассматривая функцию контроля, как управленческий процесс, его можно разделить на три этапа (рис.14):

Установление “стандартов”. Под "стандартом" в менеджменте понимаются конкретные цели, прогресс в отношении которых можно измерить. Они должны быть ограничены временными рамками и оцениваться количественными и качественными критериями (см. тему 2.1.);

Сопоставление. Менеджер на этом этапе путем сравнения со "стандартом" определяет насколько результат соответствует “ожиданиям”. Здесь необходимо выбрать масштаб “допустимых отклонений” (на какое “отклонение” Δy требуется реакция?), произвести измерение (точность измерения должна соответствовать масштабу “допустимых отклонений”) и оценить информацию на предмет ее пригодности.

Действие. На основании результатов второго этапа менеджер выбирает одну из трех (см. рис. 13) линий поведения: 1) если “отклонение” находится в допуске, т.е. $|\Delta y| \leq |\Delta y|$, то можно ничего не предпринимать (не ослабляя при этом внимания); 2) если “отклонение” вышло за пределы допуска, т.е. $|\Delta y| > |\Delta y|$, то следует принять меры к устранению “отклонения” и, наконец; 3) если по независящим от руководства обстоятельствам устранить “отклонение” не удастся либо, если “стандарт” с точки зрения руководства потерял актуальность, то его пересматривают.



В менеджменте различают следующие характеристики эффективного контроля:

- стратегическая направленность;
- ориентация на результат;
- своевременность;
- гибкость;
- простота;
- экономичность;
- соответствие делу.

Для обеспечения эффективного контроля менеджеру рекомендуется устанавливать осмысленные, жесткие, но достижимые стандарты для подчиненных, поддерживать с подчиненными деловое двухстороннее

Кроме рассмотренных стилей, как уже отмечалось, разрешение конфликтной ситуации во многом зависит от методов, которые

применяются менеджерами в той или иной управленческой ситуации. Различают четыре “структурных метода” разрешения конфликта:

1. Разъяснения требований к работе;
2. Задействование координационных и интеграционных механизмов;
3. Выработка общеорганизационных комплексных целей;
4. Совершенствование структуры системы вознаграждения.

Перечисленные структурные методы направлены на снижение уровня воздействия причин зарождения в “организации” конфликтных ситуаций и позволяют перевести их развитие в функциональное русло.

Природа управления организационными изменениями

Для выживания “организации” руководство должно осуществлять переоценку и изменение целей, структуры, задач и технологии, что в свою очередь ведет к модификации личных установок и поведения персонала, его состава, технической подготовки, квалификации и т.д. Решение об организационных изменениях может явиться толчком для создания или активизации неформальных групп, вызвать сопротивление определенной, наименее образованной, информированной и защищенной части сотрудников. Причинами сопротивления организационным изменениям могут служить:

- чувство неопределенности в будущем;
- ощущение ожидаемых потерь;
- внутреннее убеждение в том, что перемены все равно ничего хорошего не несут.

Преодоление сопротивления организационным изменениям требует мобилизации организационных способностей и управленческого таланта менеджеров всех уровней. При этом находят применения самые различные методы воздействия на работников и лидеров неформальных групп, например:

- повышение общего образовательного уровня и уровня информированности работников о предстоящих переменах;
- широкое привлечение сотрудников “организации” к принятию решений о возможных путях организационных изменений, в т.ч. и путем создания комитетов;

2. **Стиль “сглаживание”**. Обе стороны не выпускают наружу признаки конфликта. Конфликтная ситуация не находит разрешения, конфликт тлеет и в один, может быть самый не подходящий, критический момент часто проявляется в яркой, весьма неприятной и для конфликтующих сторон и для окружающих форме;

3. **Стиль “принуждение”**. Одна из сторон заставляет другую сторону принять свою точку зрения любой ценой. Стиль очень неприятен для окружающих, а последствия его, как ни странно, мало отличаются от последствий стиля “уклонение”

4. **Стиль “компромисс”**. При этом стиле каждая из сторон принимает частично точку зрения другой. Обычно дает временное разрешение конфликта, отодвигает его обострение или понижает уровень дисфункциональных последствий. Компромисс может дать сторонам время необходимое для “решения проблемы”;

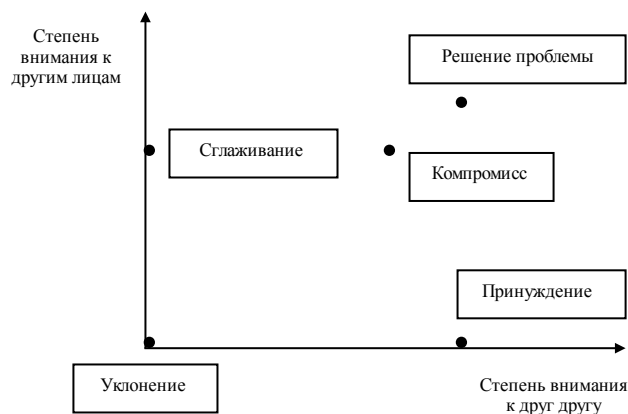


Рис. 21

5. **Стиль “решение проблемы”**. Здесь происходит признание сторонами различия во мнениях и выражается готовность ознакомиться с иными точками зрения, проявляется стремление понять причины и найти курс приемлемый для всех сторон. Последствия конфликта, как правило, переводятся в функциональную плоскость с необходимыми выводами на будущее.

общение избегая чрезмерного контроля, вознаграждать их за достижение стандарта. При этом следует помнить, что контролируемые могут

воздействовать на контроль путем выдачи не пригодной информации и выработкой линии поведения ориентированной на контроль.

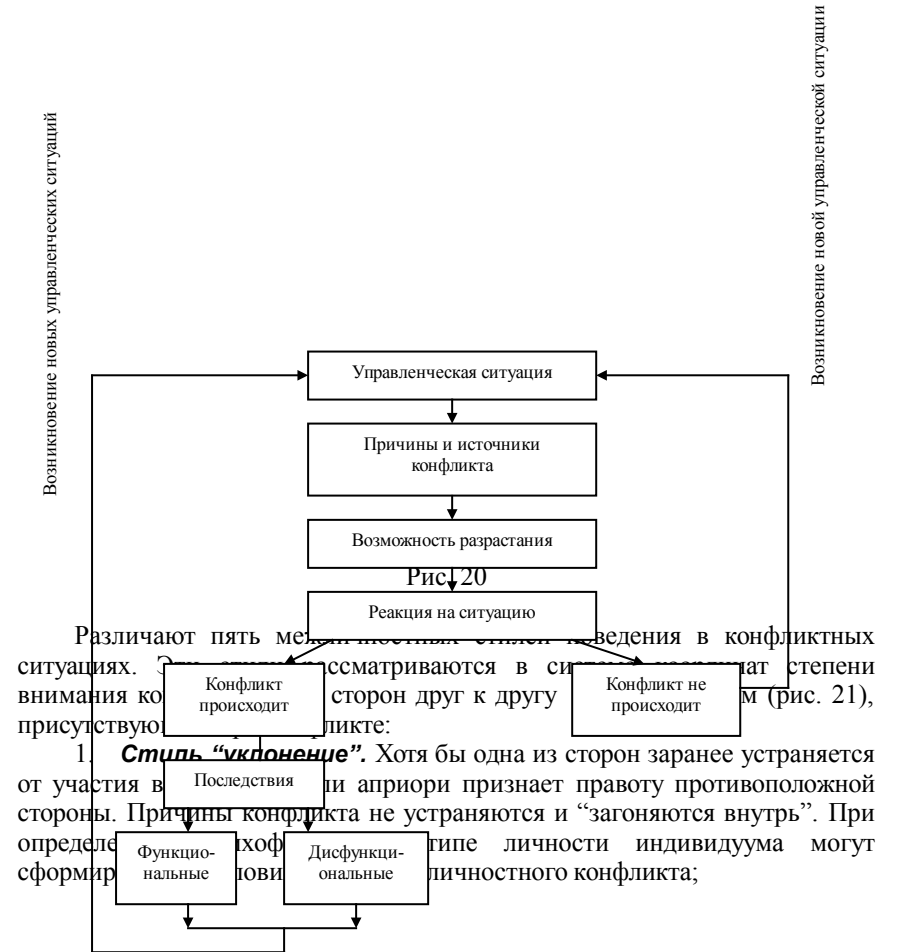
□ Контрольные вопросы:

1. Почему функции “мотивация” и “контроль” расположены в смысловом плане рядом?
2. Раскройте понятие “политика кнута и пряника”. Приведите примеры такой политики.
3. Раскройте смысл “Закона результата”, приведите примеры.
4. В чем сложность мотивации через “потребности”?
5. Приведите примеры не соответствия “Иерархии потребностей” “пирамиде Маслоу”. Чем определяется возможность таких несоответствий?
6. Всегда ли прав Д.Мак Клеlland? Приведите пример его не правоты.
7. Для каких случаев справедливо утверждение Ф. Герцберга?
8. Раскройте смысл “теории ожидания”, приведите примеры.
9. Приведите примеры подтверждающие “теорию справедливости”.
10. Раскройте утверждение вытекающее из модели “Портера-Лоулера”.
11. Обоснуйте справедливость “общих принципов мотивации”.
12. В чем схожесть и различие контроля качества продукции и контроля качества исполнительской дисциплины?
13. В чем суть понятия “широта контроля”?
14. Что общего у “предварительного контроля” и “Управленческого обследования”?
15. На какой период функционирования “организации”, “операционной системы” и индивидуума распространяется текущий контроль?
16. Приведите примеры заключительного контроля.
17. Сформулируйте пример реализации трех этапов процесса контроля.
18. Раскройте и поясните “характеристики эффективного контроля” и методы его достижения.
19. Приведите примеры “ухода от контроля”, поясните их.

?????? 3

????????? ????
? ???????????

Модель возникновения и развития конфликтной ситуации представлена на схеме рис. 20. Показано, что в зависимости от реакции на ситуацию возможны варианты “конфликт не происходит” и “конфликт происходит”, а также варианты последствий. Реакция на ситуацию конфликтующих сторон определяется методами и стилями управления конфликтами со стороны руководства и конфликтующих сторон.



Методы и стили управления конфликтами

На возникновение, развитие и последствия конфликтов во многом влияют причины конфликтов.

Причины конфликтов

Существует широкий круг причин возникновения конфликтов в обществе. Ниже, к уже рассмотренным, добавляется еще пять причин, наиболее характерных для производственных "организаций":

Распределение ресурсов. Дефицитные ресурсы, в т.ч. идущие и на вознаграждения, и на производственную деятельность, в "организациях" всегда ограничены. Их распределение может вызвать конфликты, как с противостоянием отдельных личностей, так и целых групп;

Различие целей. Узкая специализация приводит к тому, что специалисты и специализированные подразделения достаточно ясно представляют только свои цели. Функциональная близорукость (см. тему 2.2.) приводит к возникновению "межличностных" и "межгрупповых" конфликтов.

Взаимозависимость задач. Предыдущая причина имеет свое продолжение: достигнуть своей цели специалист или подразделение в сложной "организации" могут лишь при условии получения определенных ресурсов, в т.ч. и информации, от коллег или смежных подразделений. Не согласованность их действий в силу различных обстоятельств служит ядром зарождения конфликтных ситуаций;

Различия в представлениях и ценностных ориентациях в манере поведения и жизненном опыте, — вот далеко не полный перечень возникновения "межличностных" конфликтов;

Плохая передача информации. Достаточно большая доля конфликтов всех типов приходится на ситуации, возникающие вследствие искажения передаваемой информации. Такие искажения происходят как на межличностном уровне (см. межличностные барьеры, предыдущая тема), так и на уровне "подразделений" и "организации". Отдельно вопросы повышения "качества информации" будут рассмотрены в первой теме пятого, последнего раздела.

Тема 3.1.

Групповая динамика

Человек нуждается в общении с другими людьми. Выполнение достаточно сложной работы возможно лишь во взаимодействии с сотрудниками. Таким образом, нормальный человек, если это не отшельник по каким либо религиозным, политическим или другим причинам, всегда является членом нескольких групп: в семье, на работе, в учебе, с друзьями и т.д.

✓ **Группа в менеджменте** - это два или более лица, которые взаимодействуя друг с другом влияют сами и находятся под влиянием других. Эффективность работы группы зависит от ее размера и состава, групповых норм поведения, сплоченности и единомыслия членов группы, их конфликтности, статуса и роли в группе. Различают формальные и неформальные группы.

Формальные группы

Различают три типа формальных, т.е. созданных по продуманному плану, по воле руководства групп:

1. **Командная группа** руководителя. Этот тип еще называют "соподчиненной" группой (рис. 15). Каждый "подчиненный" в этой группе сам в свою очередь может быть руководителем своей командной группы. При создании "организации" командная группа становится основой "линейной", по мере ее развития — "линейно-функциональной" а затем и дивизиональной организационной структуры.

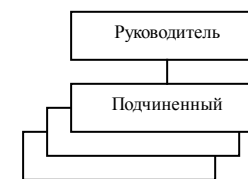


Рис.15

2. **Целевая группа** состоит из лиц, вместе работающих над одним заданием. Члены такой группы имеют большую, по сравнению с членами командной группы, самостоятельность в планировании работ и организации своего труда. Целевую группу иногда еще называют “рабочей”. При создании “организации” она может стать ядром будущей “функциональной” структуры либо структуры типа “Проектная организация”, по мере усложнения которой может перерасти в “матричную”.

3. **Комитеты.** В это понятие включается несколько разновидностей групп, создаваемых внутри организации для выполнения отдельных заданий или комплекса заданий. Такие группы являются наиболее сложными и могут еще называться комиссиями, советами, командами, хунтами и т.д. Они характеризуются групповым принятием решений и групповыми согласованными действиями. Существует несколько ситуаций, в которых объективно целесообразно применение “комитетов” для управления. Вот некоторые из них:

- требуется большой опыт управленческих или инженерных решений, больший, чем у одного даже самого опытного специалиста;
- ожидаемое решение будет непопулярным в коллективе;
- необходимо понятие духа в “организации”, чего можно достичь принятием коллективного решения;
- необходима координация работы разных подразделений;
- вышестоящее руководство или владельцы “организации” не желают сосредоточения власти в одних руках.

Следует отметить и недостатки управления при помощи “комитетов”. Это может быть нечеткость, компромисность решений, увеличение затрат средств и времени.

В общем случае все “комитеты” подразделяются на “специальные” комитеты - временные группы для достижения определенной цели и “постоянные” комитеты - перманентно действующие с определенной целью группы.

Неформальные группы

Эти группы возникают спонтанно их социальных взаимоотношений людей. Неформальные “организации” состоящие из неформальных групп образуют своего рода сеть, накрывающую все человеческое общество.

очень не хотелось, но пришлось не соглашаться с начальником или с близким человеком;

- **внутренняя неудовлетворенность работой** вследствие невозможности самореализации как специалиста либо из-за переоценки собственных способностей или возможностей.

Следует отметить что, “внутриличностный конфликт” психологически наиболее тяжелый и его развитие — прямая дорога к “стрессу”.

2. **Межличностный конфликт.** Проявления этого конфликта выражаются в том, что каждый конфликтующий индивидуум стремится заручиться поддержкой окружающих, а в производственной ситуации и начальника. Если индивидуум, например подчиненный - начальника, не может убедить в своей правоте, в которую верит сам, либо, если индивидуум внутренне чувствует, что он не прав, при конфликте с близким ему человеком, то тогда конфликт может перерасти во внутриличностный и, как следствие, привести к “стрессу”. В случае принятия окружающими точки зрения одной из конфликтующих сторон, либо, если обе конфликтующие стороны завоюют себе сторонников, может возникнуть конфликт “между личностью и группой”, либо “межгрупповой” конфликт.

3. **Конфликт между личностью и группой** может вылиться, например, в противостояние, части сотрудников, объединенных в неформальную группу, с одной стороны и руководителем “подразделения” или “организации” - с другой. Причинами такого конфликта так же часто служат противопоставление личных интересов индивидуума целям подразделения, неприятие “новичка” коллективом из-за несоответствия его групповым нормам и тому подобное. У личности почувствовавшей себя “изгоем” может развиваться “внутри личностный конфликт” и “стресс”.

4. **Межгрупповой конфликт** может возникнуть, как между формальными, так и между неформальными группами. Конфликт в “организации” между формальными группами (между подразделениями) обычно ярко выражен и разрешается при активном участии руководителей, как правило, с функциональными последствиями. Конфликт между неформальными группами выявляется труднее, может принимать затяжную форму и иметь вяло текущий, хронический характер с периодическими обострениями, последствия такого конфликта чаще всего дисфункциональны. При межгрупповом конфликте возможно обострение межличностных конфликтов между отдельными представителями противоборствующих сторон.

Тема 3.4.

Управление конфликтами и стрессами

Стиль руководства, взаимоотношения в коллективе, изменения во внешней среде могут способствовать развитию конфликтных ситуаций и стресса.

✓ **Конфликт** в менеджменте — это отсутствие согласия между двумя и более сторонами — лицами или группами. С одной стороны конфликта надо избегать, но с другой — конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию и альтернативы решения проблемы. В зависимости от последствий различают “функциональный конфликт” и “дисфункциональный конфликт”.

Функциональный конфликт способствует повышению эффективности работы индивидуумов и “организации” в целом.

Дисфункциональный конфликт снижает уровень личной удовлетворенности индивидуумов, группового сотрудничества и эффективности “организации”. Дисфункциональное развитие конфликта может привести к явлению, именуемому в психологии “**стресс**”.

Стресс совокупность защитных реакций организма индивидуума на воздействие неблагоприятных факторов (Stress - англ. - состояние напряжения). Причиной стресса наряду с другими факторами могут служить конфликты определенных типов.

Типы конфликтов

В зависимости от соотношения сторон различают следующие типы конфликтов:

Внутриличностный конфликт. Этот тип конфликта может иметь несколько форм:

- **ролевой конфликт** возникающий в случае “нарушения “принципа” единоначалия либо, если к подчиненному со стороны руководителя предъявляются противоречивые требования, то есть возникает “неопределенность роли подчиненного”;
- **внутреннее противоречие**, являющееся следствием несовпадения желаемого с реальными необходимостью или обстоятельствами, например, запланирована одна работа, а приходится, в силу обстоятельств, делать другую работу либо

Процесс образования неформальных организаций обычно идет параллельно формальному процессу организационного строительства (рис. 16).



Рис.16

Существует ряд причин, по которым люди вступают и состоят в неформальных группах. К этим причинам можно отнести:

- стремление к принадлежности к определенному социальному или политическому кругу людей;
- потребность в помощи и в защите;
- потребность общения;
- чувство симпатии к отдельным членам группы, их взглядам, имиджу.

Неформальные организации в отличие от формальных имеют ряд характерных черт, например:

- управляют такими группами неформальные лидеры, которые укрепляют группу и помогают ее членам; власть лидеров основывается на признании ее группой;
- неформальная группа осуществляет социальный контроль за своими членами основываясь на неписанных нормах (или правилах) групповых эталонов приемлемого и не приемлемого поведения;
- неформальная группа, как правило, мешает организационным изменениям и нововведениям, то есть становится очагом сопротивления переменам.

Непродуктивность неформальных групп проявляется в виде ложных слухов, отрицательной реакции на официальное руководство. Они могут сводить на нет все усилия руководства “подразделения” или “организации” по реализации ее стратегии и тактики. Правда, сами руководители могут

примыкать к какой либо неформальной группе, однако это не способствует улучшению ситуации. Объективно менеджеру рекомендуется следующая линия поведения в отношениях с неформальными группами:

- работать с ними и не угрожать их существованию;
- выслушивать мнение членов неформальных групп;
- разрешать им участвовать в принятии решений;
- быстро выдавать точную информацию.

Тогда формальный руководитель может рассчитывать на использование духа коллективизма, присущего неформальной группе, для укрепления своего “подразделения” или своей “организации”.

□ **Контрольные вопросы:**

1. Поясните параметры эффективности работы группы.
2. Поясните возможные эволюции “командной” и “целевой” групп.
3. Приведите примеры управления при помощи “комитетов”, поясните эти примеры.
4. Как Вы считаете можно нейтрализовать недостатки “комитета”?
5. Приведите примеры неформальных групп, как можно использовать их позитивный потенциал?
6. Поясните установку: “отрицательная реакция на руководство”.
7. Поясните, какое отношение тема “Групповая динамика” имеет отношение к дисциплине “менеджмент”?

- оценка мимики и жестов визави;
- контроль первых результатов исполнения сообщенных решений;
- проведение руководителем политики “открытых дверей” для подчиненных;

- применение приема “обмена ролями”, то есть виртуальная реализация принципа “поставь себя на его место”.

□ **Контрольные вопросы:**

1. Какая связь вопросов “делового общения” с дисциплиной “менеджмент”?
2. Поясните положение, по которому “стиль руководства” влияет на “качество работы”? Приведите примеры.
3. Почему неэтичными считаются в цивилизованном обществе подарки, взятки и другие перечисленные выше проявления социальных отношений?
4. На сколько эффективны перечисленные меры, принимаемые руководством “организации” в цивилизованном обществе для повышения уровня характеристик этики?
5. Раскройте и поясните приемы руководства, рекомендуемые сторонниками подхода “Путь - цель”.
6. Поясните суть подходов “За” и “Против” социальной ответственности бизнеса перед обществом. Как эти подходы связаны с менеджментом?
7. Приведите примеры всех рассмотренных выше межличностных барьеров. Дайте пояснения почему неумение слушать могут сделать общение вообще невозможным.
8. Из личного опыта или из литературы сформулируйте примеры, отражающие приведенные способы совершенствования общения.
9. Продемонстрируйте в диалоге с коллегой приемы установления “обратной связи”.

Межличностные барьеры

Объективно между индивидами возникает ряд барьеров в понимании друг друга. Менеджерам и рядовым сотрудникам организации для установления делового стиля общения необходимо предпринимать определенные усилия для устранения или снижения уровня межличностных барьеров. Рассмотрим основные из этих барьеров:

Преграды, обусловленные восприятием выражаются в том, что часть информации теряется или искажается в зависимости от опыта индивидуума, его характера, национальности, социальных или политических установок и других факторов. Общаясь надо всегда помнить, что восприятие визави — его реальность;

Семантические барьеры проявляются в неоднозначном толковании символов: слов (вербальные барьеры) и интонации, мимики, жестов (невербальные барьеры);

Плохая “обратная связь” между тем, кто передает информацию и тем, кто ее воспринимает, может возникнуть в следствии развития рассмотренных выше барьеров;

Неумение слушать так же может привести к “плохой обратной связи”. Кроме того, этот барьер может сделать общение вообще не возможным.

Способы совершенствования искусства общения

Искусство общения требует определенных навыков снижения межличностных барьеров. Рассмотрим некоторые рекомендуемые способы установления деловой доверительной атмосферы беседы:

1. Пояснение идей перед началом их передачи;
2. Исключение из сообщений двусмысленных слов, утверждений;
3. Контроль за выражением своего лица, за своими жестами, позами и интонациями;
4. Излучение эмпатии (внимания к чувствам визави) и открытости;
5. Установление “обратной связи” с собеседником.

Последняя рекомендация является достаточно сложной и имеет несколько способов реализации:

- просьба ответить на контрольные вопросы по ключевым моментам высказанных соображений;
- просьба пересказать высказанные только что мысли;

Тема 3.2.

Руководство: власть и партнерство

Оптимально руководитель "организации" (“подразделения”) должен быть и “лидером” и “эффективным управляющим.”

✓ **Лидерство в менеджменте** - это способность оказывать влияние на личности и группы для достижения целей организации. Такая “способность” основывается на признании лидерства членами группы, а не на формальных административных актах.

Под **“влиянием”** здесь понимается зависимость поведения одного индивидуума от другого. Кроме полномочий руководитель должен иметь возможность влиять на поведение других, подчиненных ему работников, то есть обладать “властью”. Влияние и власть зависят:

- от личности, на которую оказывается влияние;
- от ситуации;
- от способностей руководителя.

Реально властью в организации обладают не только руководители над подчиненными, которые находятся в формальной зависимости от руководителей, но и сами подчиненные, от результатов работы которых зависят руководители. Эта взаимная зависимость и власть друг над другом в оптимально функционирующей "организации" балансируется (рис. 17) на достаточно тонкой грани. Излишняя зависимость руководства от подчиненных, делает его не свободным в своих действиях. Перевес в сторону власти руководства ведет к автократии, то есть, к его действиям без учета мнения подчиненных, что противоречит принципам менеджмента.

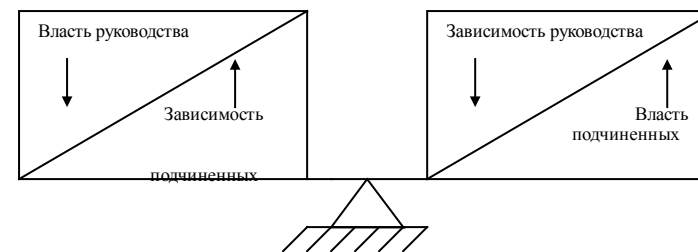


Рис.17

Формы власти и влияния

Обычно различают пять основных форм власти:

Власть основанная на принуждении. Формула такой власти звучит следующим образом - “объект” верит в то, что влияющий, то есть субъект влияния, может путем наказания помешать удовлетворению его насущных потребностей или доставить неприятности. Эта форма власти одна из самых древних и, на первый взгляд, одна из самых эффективных. Однако широкое применение этой формы, другими словами “голое администрирование”, может дорого обойтись “организации”. Дело в том, что страх исполнителя на рабочем месте порождает нежелание принимать полномочия, усиливает его стремление уйти от контроля и может привести к обману руководства;

Власть основанная на вознаграждении предполагает веру объекта в то, что влияющий имеет возможность удовлетворить его насущную потребность или доставить удовольствие. Это другая сторона первой формы власти. Она так же весьма древняя (вспомните “кнут и пряник”). Применение этой формы власти базируется в основе своей на содержательных теориях мотивации, в чем и заключается ее сложность. Кроме того, ресурсы вознаграждения “организации” всегда не беспредельны и ограничены.

Экспертная власть. Здесь объект верит в то, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить его насущные потребности. Это власть лидера с высоким уровнем компетенции. К сожалению, весь опыт развития человеческого общества показывает на то, что “разумная вера” менее устойчива, чем “слепая вера”.

Эталонная власть или власть примера основана на том, что объект, в силу личных качеств субъекта, определяемых понятием “харизма”, безоглядно верит влияющему или стремится быть на него похожим. В такой “вере” очень мало логики и эта власть, скорее, власть политического лидера, артиста, чем специалиста.

Законная власть. При этой власти объект верит в то, что влияющий имеет право по должности отдавать ему приказания и подчинение этим приказанием должно привести к удовлетворению его насущных потребностей. Такая форма власти считается *традиционной*, присущей в первую очередь “бюрократической” структуре управления. Отсюда ее и недостаток - не гибкость. Следует обратить внимание на то, что все формы власти существуют при условии “веры” объекта влияния в возможности влияющего.

- обязательное удовлетворение сформированных у подчиненного потребностей при достижении им цели.

Особой сложностью отличаются вопросы установления деловых отношений менеджеров коммерческих предприятий с представителями общественных и государственных организаций. Сложность эта заключается в том, что в обществе не сложилось однозначного отношения к предпринимательской деятельности. В первую очередь это отношение связывают с той ролью, которую играют предприниматели в социальной сфере государства. Сегодня в мире сложилось два взгляда на роль бизнеса в обществе с точки зрения его социальной ответственности.

При первом подходе считается, что если предприниматель проводит политику “социальной ответственности”, оказывая благотворительную помощь объектам социальной сферы региона или государства, не “уходит” от выплаты повышенных социальных налогов, соглашаясь с принципом “богатый должен платить больше”, то отношение к его “бизнесу”, предпринимательской деятельности, со стороны общественного мнения более благосклонно. Менеджерам такой “организации” легче устанавливать деловые отношения с определенной частью чиновников государственной власти и местного самоуправления, с функционерами профсоюзов и политических партий социал-демократического толка, находить у них поддержку и взаимопонимание. Этот подход получил название “За социальную ответственность бизнеса перед обществом”.

Сторонники второго подхода считают, что принятие на себя предпринимателями роли особой социальной ответственности противоречит основным принципам рыночной экономики, в частности таким, как принцип получения максимальной прибыли, принципам равенства и свободы действий. Предполагается, что, получив максимальную прибыль, предприниматель повысит социальный уровень своих работников, в первую очередь через денежные выплаты, вложит дополнительные средства в развитие предприятия, создаст дополнительные рабочие места и расширит тем самым налогооблагаемую базу для социальных нужд общества. Подход “Против социальной ответственности бизнеса перед обществом” поддерживается обычно правыми, консервативными партиями и правительствами, проводящими либеральную политику.

- потребителями, поставщиками, государственными чиновниками и другими.

Этика в современном управлении

Сторонники подхода к процессу управления людьми с позиций “человеческих отношений” считают, что удовлетворенность работника работой напрямую влияет на качество работы и зависит, в свою очередь, от стиля руководства. Большую роль при этом играют установившиеся в “организации” этические нормы нравственного поведения сотрудников и их общения между собой и с “внешней средой”. Обычно в цивилизованном обществе не этичными считаются подарки (за исключением особо оговоренных “представительских” случаев), взятки, преднамеренное создание конфликтных ситуаций, разглашение и использование в личных целях конфиденциальной информации, в том числе и о сотрудниках “организации”, национализм, мошенничество, незаконные действия и так далее.

Для повышения уровня характеристик этичности поведения членов “организации” высшее руководство предпринимает ряд мер:

- создает постоянные комитеты по этике для оценки своей повседневной практики;
- нанимает адвокатов по этике для проведения социальных ревизий своих действий и программ;
- проводит обучение своего персонала этическому поведению.

Важную роль в поддержании деловой атмосферы в “организации” играет установление четких принципов отношения руководителя к подчиненному или определенных приемов руководства. Ряд таких приемов сформулировали сторонники “человеческих отношений”, назвав их подходом “Путь - цель”. Перечислим эти приемы:

- разъяснение того, что ожидается от подчиненного;
- оказание поддержки подчиненному в выполнении запланированной работы, устранение помех в решении поставленной перед ним задачи;
- направление усилий подчиненного на достижение запланированной цели;
- формирование у подчиненного таких потребностей, которые руководитель может удовлетворить;

Действительно, в цивилизованном обществе, при отсутствии такой веры у работника, руководитель на него оказывать влияние не сможет и, следовательно, власти иметь не будет.

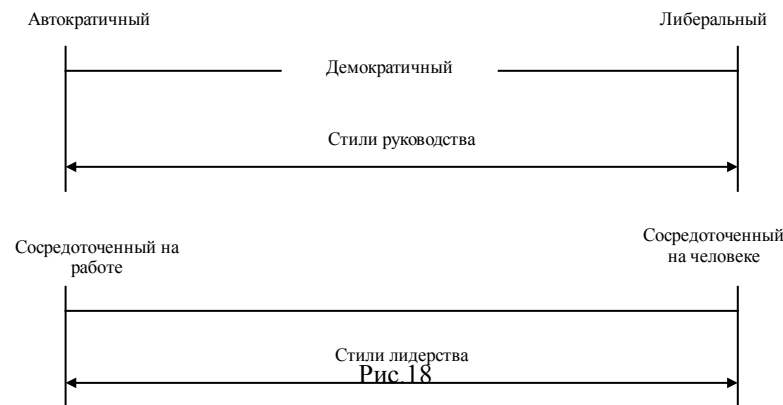
Руководитель, реализуя свою власть, может прямо обращаться к подчиненному, то есть, непосредственно влияя на него, обращаясь к одной из его “вер”, в соответствии со сложившейся ситуацией и может определенной линией поведения оказывать на подчиненного косвенное влияние. Существуют ряд условий “эффективного влияния”. Вот некоторые из них:

- потребность объекта влияния, принимаемая во внимание влияющим, должна быть активной и сильной;
- человек должен рассматривать влияние, как источник удовлетворения этой потребности;
- человек должен быть уверен в том, что удовлетворение этой потребности наступит;
- человек должен быть уверен в том, что он оправдает ожидания влияющего.

Линия поведения менеджера, а, следовательно, и его власть определяется стилем руководства и стилем лидерства.

Стили руководства - стили лидерства

Традиционно считается, что стили руководства могут лежать в широком диапазоне от автократичного до либерального (рис. 18).



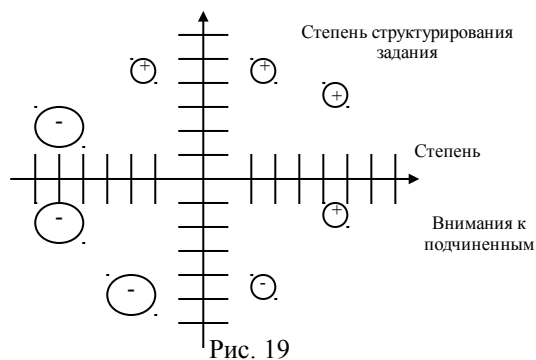
Автократичный стиль предполагает наличие неограниченной власти у руководителя, который единолично принимает решения, не считаясь с мнением подчиненных.

Либеральный стиль руководства основывается на планировании минимума контрольных параметров - целей и предоставлении максимума свободы работникам "организации" в их достижении.

Демократический стиль реализуется путем привлечения руководством "организации" членов коллектива к выработке стратегических решений.

Стили лидерства (см. рис. 18) согласно Рэксису Лайкерту лежат в диапазоне между сосредоточенностью лидера на работе и сосредоточенностью на человеке. Отсюда может быть построена система координат именуемая "размерность стилей" (рис. 19).

Предложенная "размерность стилей" позволяет оценить менеджера, как профессионального руководителя и как лидера с учетом его человеческих качеств.



Партнерство

Демократичный стиль предполагает равноправное участие руководителей и их подчиненных в совместной деятельности, то есть "партнерство". Здесь широко применяется привлечение трудящихся к управлению. При этом руководитель направляет усилия подчиненных и способствует обмену информацией (вспомним "Японский менеджмент"). Влияние руководителя осуществляется путем убеждения. Он признает свою зависимость от подчиненных, признает их компетентность, использует для убеждения приемы логики и даже эмоции. Очевидно что "партнерство" как стиль взаимоотношений руководителя с подчиненными требует достижения

ими определенного уровня профессиональной подготовки, высокой степени самосознания и внутренней дисциплины.

В заключении следует отметить, что в современном менеджменте на передний план выходит стиль "адаптивного руководства". Это гибкий стиль, при котором руководитель готов всегда к переоценке суждений в соответствии с изменившейся ситуацией и к изменению стиля руководства.

Контрольные вопросы:

1. Чем отличаются понятия "лидерство" и "власть"?
2. Приведите примеры, подтверждающие справедливость приведенных факторов, от которых зависят влияние и власть.
3. Приведите примеры, поясняющие понятие "баланс власти". Почему он должен быть соблюден?
4. Приведите примеры всех пяти форм власти. В чем сила и слабость каждой из них?
5. Почему, если у работника нет веры в возможности руководителя, то какой руководитель властью над работником не обладает?
6. Приведите примеры прямого и косвенного влияния руководителя на подчиненного.
7. Приведите примеры всех рассмотренных стилей руководства и стилей лидерства. В чем их сильные и слабые стороны?
8. Сформулируйте пример оценки "размерностей стилей" руководства и лидерства.
9. Приведите примеры "партнерства". Проанализируйте в чем его сильные и слабые стороны?

Тема 3.3.

Деловое общение

Сотрудник "организации" решая поставленные перед ним задачи, взаимодействует в стиле "делового общения" с коллегами по работе, со своим руководителем и подчиненными, с представителями "внешней среды"

М 65.050

В. А. Ильин

И46

Учебное пособие по дисциплине “Менеджмент” для учащихся и студентов средних учебных заведений. Ульяновск;; 2001; УАвиаК - 126 стр., табл., рис.

В пособии раскрывается содержание дидактических единиц учебной программы дисциплины «Менеджмент» для 11-х классов средней школы, обучающихся в системе непрерывного образования «школа - колледж». Может быть использована студентами и преподавателями экономических и технических специальностей ССУЗов при изучении дисциплин «Основы менеджмента», «Менеджмент», «Основы управленческой деятельности» и других.

Рецензент: В.П. Махитько, доцент, кандидат экономических наук

Одобрено:
Цикловая комиссия экономики, менеджмента и коммерции.
(протокол № 1 от 28 августа 2000г.);
редакционно-издательский совет колледжа.

© В.А. Ильин, 2001г.
© Ульяновский авиационный колледж, 2001г.