

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ
(ЭЛЕКТРОННОЕ)

НАУЧНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ НАУКА

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ (ЭЛЕКТРОННОЕ)

www.scipro.ru
Нижний Новгород, 2018

УДК 33
ББК 65.291.2
О75

Рецензенты:

Балашова Раиса Ивановна – д.э.н., профессор кафедры «Экономика предприятия и инноватика», Донецкий национальный технический университет

Авторы:

Галенко Е.В., Карлинский В.Л., Киселева Л.С., Конев П.А., Саяпина Н.Н.,
Чижикова Е.С.

О75 Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебное пособие. – Эл. изд. – Электрон. текстовые дан. (1 файл pdf: 234 с.). – Нижний Новгород: НОО "Профессиональная наука", 2018. – Режим доступа <http://scipro.ru/conf/management.pdf>. Сист. требования: Adobe Reader; экран 10"

ISBN 978-5-907072-32-9

Учебное пособие «Основы менеджмента» соответствует ФГОС ВО. Пособие предназначено для студентов экономических специальностей, аспирантов, преподавателей, а также практических работников в области экономики, управления.

При верстке электронной книги использованы материалы с ресурсов: Designed by Freepik

ISBN 978-5-907072-32-9



© Авторский коллектив, 2018 г.

© Издательство НОО
© Профессиональная наука, 2018 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
Раздел 1. Методологические основы менеджмента	7
1.1. Определение понятий «менеджмент» и «менеджер»	7
1.2. Современные подходы к управлению	15
1.3. Принципы менеджмента	24
1.4. Методы менеджмента	32
1.5. Виды менеджмента.....	46
Вопросы и задания для проверки знаний.....	51
Список рекомендуемой литературы	54
Раздел 2. Управление во внутренней и внешней среде организации	56
2.1. Сущность внешней среды организации.....	56
2.2. Внутренняя среда организации: понятие и структурные элементы	58
2.3. Инструментарий исследования внутренней и внешней среды организации (SWOT и PEST-анализы)	60
2.4. Влияние внутренней и внешней среды организации на принятие управленческих решений.....	67
Вопросы и задания для проверки знаний.....	69
Список рекомендуемой литературы	73
Раздел 3. Групповая динамика и руководство	74
3.1. Понятие группы, ее типологии.....	75
3.2. Динамика группы, коллектива	78
3.3. Формальные и неформальные группы	82
3.4. Руководство командообразованием	87
Вопросы и задания для проверки знаний.....	104
Список рекомендуемой литературы	106
Раздел 4. Коммуникации в управлении организацией	108
4.1. Координация функций в процессе управления организации.....	108
4.2. Коммуникации в менеджменте: основные понятия.....	111
4.3. Виды коммуникаций	114
4.4. Алгоритм коммуникационного процесса	123
4.5. Проблемы качества коммуникаций	129
4.6. Коммуникационные сети.....	133
4.7. Пути улучшения системы коммуникаций в организации	135
4.8. Коммуникационная политика предприятия	138
4.9. Управленческая информация: основные понятия.....	140
4.10. Анализ информационных потоков.....	144
4.11. Система информационной поддержки управления	147

Вопросы и задания для проверки знаний.....	157
Список рекомендуемой литературы	161
Раздел 5. Мотивация персонала организации.....	163
5.1. Сущность и функции систем управления персоналом	163
5.2 Мотивация и стимулирование как инструменты управления персоналом	169
5.3. Модели мотивации персонала.....	174
5.4. Основные подходы к управлению на основе мотивации и стимулирования персонала	177
Вопросы и задания для проверки знаний.....	184
Список рекомендуемой литературы	184
Раздел 6. Эффективность менеджмента организации	186
6.1. Понятие и сущность эффективности менеджмента организации.	186
6.2. Методы оценивания эффективности качества управления.	189
6.3. Технологии комплексной оценки эффективности и качества управления.	194
6.4. Показатели экономической и социальной эффективности менеджмента организации.....	199
6.5. Социальные технологии в повышении эффективности менеджмента организации	205
Вопросы и задания для проверки знаний.....	210
Список рекомендуемой литературы	210
Заключение.....	212
Список используемой литературы.....	213
Сведения об авторах	217
Глоссарий	218

Введение

Дисциплина «Основы менеджмента» раскрывает теоретические основы управления социально-экономической системой, сущность, принципы, законы и способы организации управленческой деятельности, нацеленной на предпринимательский успех. Целью данного издания является формирование комплекса практических знаний и навыков организации и эффективного управления фирмой с учетом влияния различных внутренних и внешних факторов.

Основными задачами курса являются:

- изучение основных концепций современного менеджмента, истории развития науки управления, основных подходов и принципов управления, методов принятия управленческих решений;
- выработка умения анализировать и диагностировать конкретные ситуации, ставить цели, задачи и находить методы их решения;
- усиление креативной составляющей личности студента путем организации дискуссий, обсуждения и анализа конкретных ситуаций.

Для успешного освоения курса студенты должны владеть компетенциями, полученными при изучении дисциплин: «Экономическая теория», «Социология», «Психология».

Содержание учебно-методического пособия «Основы менеджмента» представлено следующими разделами, подготовленными коллективом авторов:

Раздел 1. Методологические основы менеджмента (Галенко Елена Васильевна)

Раздел 2. Управление во внутренней и внешней среде организации (Саяпина Наталья Николаевна)

Раздел 3. Групповая динамика и руководство (Чижикова Елена Сергеевна)

Раздел 4. Коммуникации в управлении организацией (Карлинский Вадим Львович)

Раздел 5. Мотивация персонала организации (Конев Павел Андреевич)

Раздел 6. Эффективность менеджмента организации (Киселева Людмила Сергеевна)

Учебное пособие «Маркетинг» соответствует ФГОС ВО. Пособие предназначено для студентов экономических специальностей, аспирантов, преподавателей, а также практических работников в области экономики, управления.

Авторы заранее благодарны за предложения по улучшению структуры и содержания учебника.

Раздел 1. Методологические основы менеджмента

- 1.1. Определение понятий «менеджмент» и «менеджер»
- 1.2. Современные подходы к управлению
- 1.3. Принципы менеджмента
- 1.4. Методы менеджмента
- 1.5. Виды менеджмента

В первом разделе рассмотрен менеджмент, как совокупность принципов, методов, средств и форм управления, направленные на рациональное использование всех ресурсов предприятия во имя достижения поставленных целей. Определены методологические основы менеджмента, которые являются инструментами его осуществления, и помогают постоянно стремиться к увеличению эффективности производства, получая при этом оптимальные результаты с меньшими затратами. Проанализированы основные подходы авторов к изучению методологических основ менеджмента, включая теоретические и практические исследования в сфере управления, в том числе методы, принципы, цели, задачи которые призваны обеспечить совместную эффективную деятельность сотрудников, работающих в компании.

В результате освоения первого раздела, обучающиеся должны:

знать:

– методологию науки, ее основные принципы и многообразие используемых методов;

уметь:

– профессионально, грамотно использовать понятийно-категориальный аппарат основ менеджмента;

– ставить цели и выбирать совокупность методов их поэтапного достижения;

владеть:

– навыками профессиональной аргументации при разборе стандартных ситуаций в сфере предстоящей деятельности.

1.1. Определение понятий «менеджмент» и «менеджер»

При осуществлении рыночных преобразований на современном этапе большое значение приобретают знания в области науки и искусства менеджмента.

Начиная развиваться с XIX в., менеджмент со временем приобрел особую популярность. По сути, то, что мы сегодня называем менеджментом, зародилось во

времена промышленной революции в XIX в. Возникновение фабрики как первичного типа производства и необходимость обеспечения работой больших групп людей привели к тому, что сами владельцы уже не могли контролировать деятельность всех работников. Появилась необходимость в управленцах, которые бы могли представлять интересы владельца на местах. Для этих целей обучали лучших работников. Они и стали первыми менеджерами.

Уже в начале XX века деятельность по управлению выделилась в особую профессию, а область научных знаний – в самостоятельную дисциплину. Понятие «менеджмент» многие авторы сегодня рассматривают, в трех направлениях: как науку и искусство управления организациями, как вид деятельности и процесс принятия управленческих решений в организациях и как аппарат управления организациями¹.

Менеджмент, как междисциплинарная отрасль знаний, сочетает в себе достижения экономических, социологических, психологических, правовых, технических и других дисциплин, использует опыт управленческого искусства, включает в своё содержание теорию и практику управления, гибкое и активное применение которых обеспечивает успех.

Российский менеджмент, сегодня можно рассматривать, как комплексную инновационную науку, которая только зарождается одновременно с формированием рыночной экономики, развитием предпринимательства, созданием конкретных условий и конкурентоспособности, формированием благоприятных предпосылок для активизации деятельности физических и юридических лиц.

Целью менеджмента как науки является разработка, экспериментальная проверка и применение на практике научных подходов, принципов и методов, обеспечивающих устойчивую, надежную, перспективную и эффективную работу коллектива (индивидуума) за счет выпуска конкурентоспособного объекта.

Задача науки менеджмента – создание системного представления о механизме организации управления основанного на разработке принципов и методов целенаправленной организации и координирования деятельности людей для достижения максимального эффекта в процессе производства.

Предметом труда в менеджменте является информация. Информация как научная категория – сведения, несущие в себе что-то новое.

Менеджмент как профессиональная деятельность направлена на управление производством, при помощи совокупных принципов, методов, средств и форм управления производством, разработанных и применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли².

¹ Казанцев А.К., Малюк В.И., Серова Л.С. Основы менеджмента./ А.К. Казанцев, В.И. Малюк, Л.С. Серова Практикум: Учебное пособие. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, – 2002. – С. 6

² Удалов Ф.Е., Алёхина О.Ф., Гапонова О.С. Основы менеджмента: учебное пособие / Ф.Е. Удалов, О.Ф. Алёхина,

В работах Питера Ф. Друкера, сам термин «менеджмент» определён как «довольно сложный для понимания; термин американского изобретения, и его довольно сложно перевести на любой иностранный язык, даже на британский английский; как функция, так и люди, ее выполняющие; как социальный статус, так и научная дисциплина и область исследования; как определение понятия «менеджмент» или «менеджер» в институтах, не относящихся к бизнес-сфере, как правило, не используются»³.

Английский термин «менеджмент» (management) не переводится на русский язык дословно. Его принято переводить как «управление», а «менеджер» – как «руководитель». Постоянный труд по планированию и выполнению своей деятельности, внимательное изучение тенденций окружающего мира и своевременное реагирование на его изменения – эта деятельность в английской литературе называется – менеджментом. А люди её выполняющие – менеджерами.

В современной литературе имеются разные определения, раскрывающие понятие менеджмент, рассмотрим некоторые из них.

В «Оксфордском словаре английского языка» менеджмент характеризуется как способ (манера) обращения с людьми, власть и искусство управления, особого рода административные навыки, орган управления.

В «Толковом словаре русского языка» менеджмент определен как искусство управления интеллектуальными, финансовыми, материальными ресурсами.

Современный экономический словарь» дает следующее определение: менеджмент – это совокупность принципов, форм, методов, приемов и средств управления производством и производственным персоналом с использованием достижений науки управления.

И.Н. Герчикова, рассмотрела менеджмент, как самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в рыночных условиях, намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма⁴.

В. И. Руденко в упрощенном понимании, менеджмент определил – как умение добиваться поставленных целей, использовать труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Также ученый предлагает с одной стороны менеджмент (по-русски «управление»), изучать как функцию, вид деятельности по руководству людьми в

О.С. Гапонова. – Ниж. Новгород: Нижегородский госунивер. – 2013. – С.14

³ Друкер, Питер Ф. Менеджмент: задачи, обязанности, практика./ Питер Ф. Друкер, – «И.Д. Вильяме», –2008. — С.17

⁴ Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник. / И.Н. Герчикова –3-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, – 2010. – С.23

самых разнообразных организациях, с другой менеджмент как область человеческого знания, помогающая осуществлять эту функцию.

Термин «менеджмент» иногда отождествляют с понятием «управление», при этом эти два понятия используются как понятия идентичные, взаимозаменяемые. Однако понятие «управление» более широкое. В фундаментальном смысле «управление» – это всеобщая человеческая деятельность, являющаяся неотъемлемым элементом большинства видов труда. Менеджмент можно определить как совокупность принципов, методов, средств и форм управления, направленную на рациональное использование всех ресурсов предприятия (организации) во имя достижения поставленных целей⁵.

Рассматривая менеджмент, как различные уровни аппарата управления, на примере деятельности крупной фирмы, можно выделить три уровня, каждый из которых в названии на английском языке содержит слово «менеджмент»:

1. Top management – высшее звено управления, высшее руководство.
2. Middle management – среднее звено управления.
3. Lower management – низовое звено управления.

Любая ситуация, которая возникает в процессе управления является задачей для руководителя – менеджера и требует от него принятия решений. Это касается всех уровней управления. Поэтому менеджмент, можно изучать как процесс разработки и принятия управленческих решений с целью повышения эффективности деятельности, при этом эффективность управленческих решений напрямую зависит от умения менеджмента правильно выстроить стратегию развития бизнеса, своевременно реагировать на требования окружающей среды и в итоге обеспечить устойчивое функционирование бизнеса, поддержать конкурентоспособность на своем сегменте рынка.

Р. А. Исаев в самом общем смысле понятие менеджмент рассматривает как совокупность теории и практики управления целенаправленной профессиональной человеческой деятельности, позволяющая обеспечить наиболее эффективное использование имеющихся трудовых, материально-технических и финансовых ресурсов для достижения поставленной цели. По словам автора, менеджмент – это умение добиваться поставленных целей, используя труд людей, их интеллектуальный, физиологический и творческий потенциал, желание удовлетворить различные жизненные потребности участников делового взаимодействия через трудовую деятельность в разных сферах, таких, как производство и сбыт определенных видов продукции, удовлетворение спроса на бытовые, образовательные, медицинские и культурные услуги⁶.

⁵ Грибов В. Д. Менеджмент : учебное пособие / В.Д. Грибов. –М. : КНОРУС, 2007. – С.7

⁶ Исаев Р. А. Основы менеджмента: учебник / Р. А. Исаев. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и

А. Д. Чудновский и др., выделили в таблице 1.1 несколько направлений в определении понятия менеджмент⁷:

Таблица 1.1

Основные подходы к определению понятия «менеджмент»

№ п/п	Направление менеджмента	Содержание понятия
1	Менеджмент как функция (вид деятельности)	это функция или вид профессиональной деятельности, направленной на достижение определенной цели.
2	Менеджмент как организация управления	это организация управления предприятием, т.е. установление постоянных и временных взаимосвязей между подразделениями предприятия, определение порядка и условий его функционирования.
3	Менеджмент как процесс разработки и принятия управленческих решений	это процесс принятия управленческих решений. На основе принятого решения ставится задача каждому исполнителю. За исполнением устанавливается контроль. Одновременно с принятием решения разрабатываются методы его реализации.
4	Менеджмент как орган или аппарат управления	это орган или аппарат управления, так как без аппарата управления организация как целостное образование не может существовать и работать эффективно. Аппарат управления имеет свою иерархию, которая находит конкретное отражение в структуре управления тем или иным предприятием.
5	Менеджмент как категория людей (управляющий персонал менеджеры)	как категория людей (управляющий персонал – менеджеры), т.е. это управление фирмами в организационном отношении осуществляется по трем уровням, к которым также применяется термин «менеджмент»: top management – высшее руководство (директор и его заместители), middle management – среднее звено управления (начальники департаментов), sole management – низовое звено управления (линейные менеджеры – начальники отделов, служб).
6	Менеджмент как наука и искусство управления	это наука и искусство управления, т.к. процесс управления есть искусство, суть которого состоит в применении науки (основ организованного знания в области управления) к реальностям любой ситуации.

Таким образом, менеджмент имеет много аспектов в своей терминологии, его изучают как науку, искусство и деятельность по мобилизации интеллектуальных, материальных и финансовых ресурсов в целях эффективного и действенного функционирования организации.

Менеджмент рассматривают, как деятельность, которая направлена на разработку планов в соответствии с целями и задачами бизнеса, которые определяют, что и когда надо делать, кто будет выполнять намеченное, как оно сделано, с последующим обязательным контролем результатов работы. Менеджмент определяют как управление в условиях рынка, рыночной экономики, которое означает следующее:

К^о», – 2010. – С.15

⁷ Чудновский А. Д., Королев Н. В., и др. Менеджмент туризма: учебник./ А. Д. Чудновский, Н. В. Королев, и др. – М. : Федеральное агентство по туризму, – 2014. – С.23

- ориентацию фирмы на спрос и потребности рынка, на запросы конкретных потребителей и организацию производства тех видов продукции и услуг, которые будут востребованы на рынке и обеспечат фирме прибыль;
- постоянное стремление к повышению эффективности производства, к получению оптимальных результатов с меньшими затратами;
- хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решений;
- постоянную корректировку целей и программ в зависимости от состояния⁸.

Менеджмент является персонифицированным управлением, неотделимым от менеджеров, осуществляющих свою деятельность на профессиональной основе. Также менеджмент способствует формированию области человеческого знания, позволяющая повысить эффективность деятельности менеджера⁹.

К менеджеру любого уровня предъявляются высокие требования, такие как:

- наличие общих знаний в области управления предприятием;
- компетентность в вопросах технологии производства в той отрасли, к которой относится фирма по виду и характеру деятельности;
- владение навыками не только администрирования, но и предпринимательства, умение владеть ситуацией на рынках, проявлять инициативу и активно перераспределять ресурсы фирмы в наиболее выгодных сферах применения;
- принятие обоснованных и компетентных решений на основе согласования с нижестоящими руководителями и работниками и распределение участия каждого в их исполнении;
- наличие практического опыта и знаний в области анализа экономической ситуации на основных рынках или их сегментах, на которых уже работает или намеревается работать;
- умение анализировать деятельность и действия фирм-конкурентов;
- умение предвидеть тенденции развития хозяйственной конъюнктуры, особенности спроса, мер государственного регулирования экономики в своей стране и в других странах, на рынках которых фирма стремится усилить либо удержать свои позиции.

И все же важнейшим требованием к менеджеру любого уровня является умение управлять людьми, для этого необходимо следующее:

- знание в совершенстве своих прямых подчиненных, их способностей и возможностей выполнения конкретной поручаемой им работы;

⁸ Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник. / И.Н. Герчикова – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2010. – С.5

⁹ Чуйкин А.М. Основы менеджмента: учебное пособие / А.М. Чуйкин – Калинингр. ун-т. – Калининград, –1996. – С.10

– знание условий, связывающих предприятие и работников; защита интересов тех и других на справедливой основе;

– устранение неспособных с целью удержания единства и правильности функционирования фирмы¹⁰.

Термин «менеджер» имеет довольно широкое распространение и употребляется применительно к:

– организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;

– руководителю предприятия в целом или его подразделениям (управлении, отделений, отделов);

– руководителю предприятия или отделения, отдела, но отношению к подчиненным;

– администратору любого уровня управления, организующего работу, руководствуясь современными методами и принципами.

Как и в любой области деятельности, в менеджменте реализуется принцип разделения труда. Горизонтальное разделение труда в управлении приводит к выделению менеджеров по специализациям. Вертикальное разделение труда приводит к образованию уровней управления (иерархии), и тогда появляются менеджеры верхнего звена (топ-менеджеры), среднего звена (мидл-менеджеры) и менеджеры низшего звена (лоу-менеджеры).

Менеджеры низшего звена обеспечивают решение оперативных, ежедневных задач той функциональной группы, в которую они включены. Такое управление называется оперативным. Руководители среднего звена отвечают за работу отдельного функционала и решают задачи тактического масштаба, связанные с деятельностью подразделения в течение коротких плановых периодов – до одного года. Задачей менеджеров этого уровня является разработка конкретных действий и мероприятий, необходимых для реализации стратегии развития фирмы, т.е. они реализуют тактическое управление. Менеджеры верхнего звена отвечают за эффективную работу всей системы в течение длительных, стратегических плановых периодов и главной задачей топ-менеджеров является обеспечение успешного функционирования организации в долгосрочном аспекте.

Менеджеры выполняют три основных роли: осуществляют принятые решения; собирают и распространяют информацию о внутренней и внешней среде; формируют отношения внутри и вне организации, мотивируют людей, координируют их

¹⁰ Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник. / И.Н. Герчикова — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2010. – С.23

усилия и выступают в качестве представителей организации¹¹. Можно выделить других несколько ролей, в которых выступает менеджер:

– менеджер-дипломат: главное требование к навыкам и умениям менеджера – способность ведения переговоров и установление контактов, как с персоналом, так и с клиентами и внешней средой;

– менеджер-инноватор: придерживается мнения, что производительность труда гораздо проще повысить на базе новой техники и технологий, чем постоянно ремонтировать старое оборудование;

– менеджер-управляющий: должен соответствовать следующим требованиям:

– наличие общих знаний в области управления предприятием;

– компетентность по вопросам технологии производства в той отрасли производства, к которой относится фирма по виду и характеру своей деятельности;

– владение не только навыками администрирования, но и предпринимательства, умение владеть ситуацией на рынках, проявлять инициативу и активно перераспределять

ресурсы фирмы в наиболее выгодных сферах применения;

– принятие обоснованных и компетентных решений на основе согласования с нижестоящими руководителями и работниками и распределение участия каждого в их исполнении¹².

Изучая менеджера, как человека, занимающего управленческую должность и наделенного полномочным правом принимать решения по определенным видам деятельности организации, важно отметить, что современный менеджер выступает в системе общественного производства как: а) управляющий; б) дипломат; в) лидер; г) воспитатель; д) инноватор; е) человеческое существо¹³.

Бизнесмен и менеджер – это разные понятия. Бизнесмен – это тот, кто «делает деньги», владелец капитала, находящегося в обороте, приносящего доход. Им может быть деловой человек, в подчинении которого никто не находится, или крупный собственник, который не занимает никакой постоянной должности в организации, но является владельцем ее акций и, может быть, состоит членом ее правления. Менеджер же обязательно занимает постоянную должность, в его подчинении находятся люди. Несколько более частный случай бизнеса – это предпринимательство. Этот вид деятельности еще больше связывается с личностью человека – предпринимателя, который осуществляет бизнес, затеявая новое дело, реализуя некоторое нововведение,

¹¹ Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр: ИНФРА-М, –2017. – С.66

¹² Руденко В. И. Менеджмент: пособие для подготовки к экзаменам / В. И. Руденко –Изд. 4-е. – Ростов н/Д: Феникс, – 2005– С.7

¹³ Ладанов И. Д. Практический менеджмент. Психотеника управления и самотренировки. / И. Д. Ладанов – М.: Изд. «Корпоративные стратегии», –2004, – С.36

вкладывая собственные средства в новое предприятие и принимая на себя личный риск.

Таким образом, менеджеры – это особая категория людей, разрабатывающая и реализующая управленческие решения. Профессиональные менеджеры – это специалисты, знающие теоретические основы науки управления, и имеющие практические навыки управления тем или иным объектом управления.

Успех и стабильность приходят к тем менеджерам, кто постоянно и целенаправленно занимается управлением, а именно:

- оценивает постоянно результаты своей работы;
- понимает основные преимущества предприятия в конкурентной борьбе, и стремится их достичь;
- выявляет и анализирует сильные и слабые стороны своей деятельности;
- определяет, планирует и координирует следующие шаги для успешного продвижения вперед;
- правильно прогнозирует поведение клиентов и конкурентов и т.д.

При всех различиях в понимании менеджмента общим является то, что он связан с людьми, так как менеджмент – это в первую очередь процесс, посредством которого группа сотрудничающих людей направляет свои действия к общим целям, также менеджмент – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей.

1.2. Современные подходы к управлению

Управления как социальный феномен известен с древних времен и является предметом изучения целого ряда наук, в том числе менеджмента, социологии, политологии, философии, кибернетики, психологии, экономики.

Термин «управление» имеет русскую этимологию, определяемую древнерусским словом «праведный» и старославянским «право»¹⁴.

А. Ю. Мартынова, определила, термин «управление» произошедший от старорусского слова «управа», как способность чем-то управлять, а в общем смысле как деятельность по упорядочению процессов, протекающих в природе, технике и обществе, устранению их энтропии (дезорганизации), снижению неопределенности и приведению в нужное состояние с учетом тенденций их развития и изменения среды¹⁵.

¹⁴ Новиков Д.А. Методология управления./ Д.А. Новиков – М.: Либроком, 2011. – С.14

¹⁵ Мартынова, А. Ю. Введение в менеджмент : учебное пособие / А. Ю. Мартынова. – Ульяновск : УлГТУ, 2010. – С.20

Управление – «направление движением кого/чего-нибудь, руководство действиями кого-нибудь»¹⁶.

К основным задачам управления можно отнести:

- управление персоналом (коллективом, кадрами);
- управление качеством продукции;
- управление инновациями (нововведениями в организации);
- стратегическое управление (стратегия роста, стратегия ограниченного роста, стратегия сокращения, сочетание стратегий);
- управление финансовыми ресурсами;
- управление материальными ресурсами и запасами;
- управление информационными ресурсами;
- управление временными ресурсами (сетевое планирование);
- управление производительностью труда;
- антикризисное управление предприятием;
- управление маркетингом (маркетинговыми стратегиями, например, стратегиями «цена–качество»);
- управление по целям;
- управление по результатам¹⁷.

Л. С. Ружанская, рассмотрела управление, с позиции выполнения функций (планирование, координация, мотивация и контроль) для воздействия на объект управления в целях субъекта, как процесс организации деятельности объекта управления субъектом управления для достижения поставленных целей¹⁸.

Л.А. Шиканов, отметил, что предметом изучения науки управления являются: закономерности руководства, (leadership, administration), процесс, управленческий факт, явление, выделяя эти понятия как первоисточники научных трудов основателя западного менеджмента – Ф. Тейлор и его последователей¹⁹.

Майкл Мескон рассматривает управление, как процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации²⁰.

Питер Ф. Друкер, которого многие считают ведущим теоретиком в области управления и организации в мире, предлагает рассматривать управление, как

¹⁶ Ожегова С.И. Словарь русского языка/ С.И. Ожегова. – М.: Русский язык, – 1988.

¹⁷ Большаков А. С. Менеджмент: учебное пособие / А. С. Большаков – СПб.: «Издательство «Питер»», – 2000. – 160 с.

¹⁸ Ружанская Л. С. И др. Общий менеджмент : учебное пособие / Л. С. Ружанская [и др.], под общ. ред. Л. С. Ружанской, И. В. Котляревской. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, –2017. – С.14

¹⁹ Шиканов Л.А. Основы менеджмента: учебное пособие / Л.А. Шиканов; Нац. исс. Томский политех. универ. – Томск: Изд-во Томского политех. универ., – 2010. – С.8

²⁰ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. / М.Х. Мескон, и др. Пер. с англ. – М.: Дело, – 1998. – 800 с

особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу²¹.

Таблица 1.2

Основные подходы к определению понятия «управление»

№ п/п	Направление управления	Содержание понятия
1	Управление как наука	это система упорядоченных знаний в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления.
2	Управление как искусство	способность эффективно применять данные науки управления в конкретной ситуации.
3	Управление как функция	целенаправленное информационное воздействие на людей и экономические объекты, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты.
4	Управление как процесс	совокупность управленческих действий, которые обеспечивают достижение поставленных целей путем преобразования ресурсов на «входе» в продукцию на «выходе».
5	Управление как аппарат	совокупность структур и людей, обеспечивающих использование и координацию всех ресурсов социальных систем для достижения их целей.

Таким образом, управление – это подготовка, принятие и реализация решений во всех областях деятельности организации, направленных на достижение запланированных целей.

Все приведенные определения управления имеют нечто общее – это воздействие субъекта управления на объект управления с определенной целью (рисунок 1.1). Субъект управления – лицо, оказывающее определенное воздействие. По сути – это менеджер. Субъект управления направляет объекту управления импульсы воздействия, которые содержат в ясном или косвенном виде информацию относительно того, как должен функционировать в дальнейшем объект управления. Данные импульсы можно назвать управленческими командами.

Объект управления – то, на что оказывает воздействие менеджер. Объектом может быть человек, производство, отношения, обеспечивающие деятельность организации. Объект управления получает управленческие команды и функционирует в соответствии с содержанием данных команд²².

Воздействие – некоторое усилие, которое стимулирует объект управления к деятельности.

Информация о результатах воздействия – обратная связь, в которой отражены результаты воздействия субъекта управления на объект.

²¹ Друкер, Питер Ф. Менеджмент: задачи, обязанности, практика./ Питер Ф. Друкер, – «И.Д. Вильяме», –2008. — С.19

²² Лысов О. Е. Основы менеджмента: учебное пособие / О. Е. Лысов–СПбГУАП. СПб., –2001. – С.14

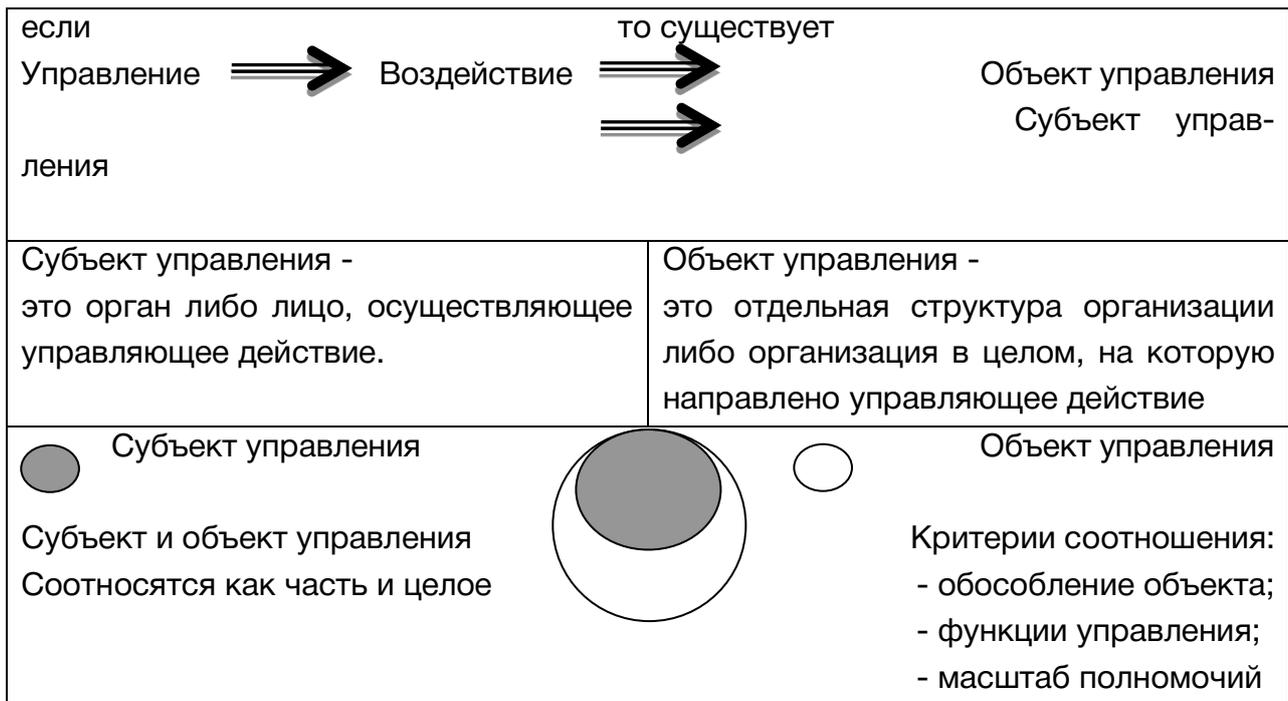


Рисунок 1.1. Субъекты и объекты управления

Управление как самостоятельный вид деятельности исторически сложился в процессе разделения труда, под влиянием определенных социально-экономических условий, важнейшими из которых являются способ производства, развитие технологии производства, содержание и характер труда человека и др.

При процессном характере управления, устанавливается согласованность между индивидуальными работами для выполнения общих функций, вытекающих из движения организации в целом (рисунок 1.2).

Процесс управления

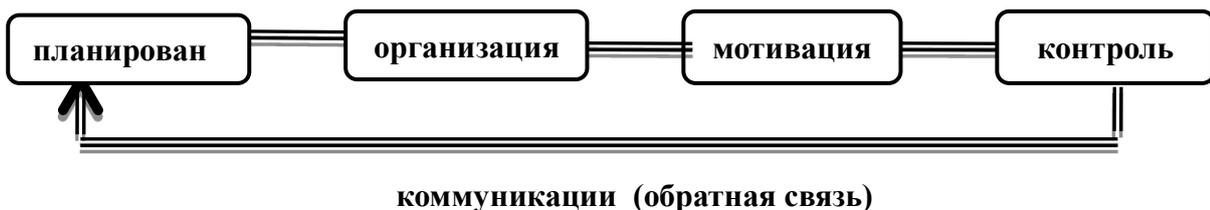


Рисунок 1.2. Процессный подход в управлении

В этом качестве управление устанавливает общую связь и единство действий всех участников совместного процесса производства для достижения общих целей организации. Одна из современных концепций управления основана на выделении бизнес-процессов и построении системы эффективного управления ими. Бизнес-процесс, можно рассматривать как устойчивую, целенаправленную совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя.

Процесс управления представлен как система последовательно и параллельно взаимосвязанных функций. Последовательно взаимосвязаны следующие функции: планирование – организация – мотивация – контроль. Параллельно связаны с процессом управления связующие процессы: коммуникации и принятие решений. Иначе говоря, коммуникации и принятие решений осуществляются одновременно с последовательно связанными функциями управления.

Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей, отвечая на следующие вопросы:

1. Где мы находимся в настоящее время? Руководители должны оценивать сильные и слабые стороны организации с целью определить, чего может реально добиться организация.

2. Куда мы хотим двигаться? Оценивая возможности и угрозы в окружающей организации среде, руководство определяет, какими должны быть цели организации и что может помешать организации достичь этих целей.

3. Как мы собираемся сделать это? Руководители должны решить как в общих чертах, так и конкретно, что должны делать члены организации, чтобы достичь выполнения целей организации²³.

Посредством планирования руководство стремится установить основные направления усилий и принятия решений, которые обеспечат единство цели для всех членов организации. Функция организация организует или создаёт некую структуру. Существует много элементов, которые необходимо структурировать, чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать своей цели при помощи, например определённых руководителем заданий. Поскольку в организации работу выполняют люди, другим важным аспектом функции организации является определение, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества таких заданий, существующих в рамках организации, включая и работу по управлению. Руководитель подбирает людей для конкретной работы,

²³ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. / М.Х. Мескон, и др. Пер. с англ. – М.: Дело, – 1998. – 800 с

делегируя отдельным людям задания и полномочия или права использовать ресурсы организации.

Функция мотивация направлена на создание внутреннего побуждения персонала к действиям, что является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются. Задача функции мотивации заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом.

Для того, чтобы мотивировать своих работников эффективно, руководителю следует определить, каковы же на самом деле эти потребности, и обеспечить способ для работников удовлетворять эти потребности через хорошую работу.

Функция контроль это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей. Существуют следующие направления управленческого контроля:

- установление стандартов –это точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования;

- измерение того, что было в действительности достигнуто за определенный период, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами. Если обе эти фазы выполнены правильно, то руководство организации не только знает о том, что в организации существует проблема, но и знает источник этой проблемы;

- предпринимаются действия, если это необходимо, для коррекции серьезных отклонений от первоначального плана. Одно из возможных действий – пересмотр целей, для того чтобы они стали более реалистичными и соответствовали ситуации.

Связующие процессы четырёх функций управления – планирование, организация, мотивация и контроль – имеют две общих характеристики: все они требуют принятия решений, и для всех необходима коммуникация, обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации.

Принятие решения – это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. В самых общих чертах именно это составляет основное содержание деятельности руководителя.

Основным требованием для принятия эффективного объективного решения или даже для понимания истинных масштабов проблемы является наличие адекватной точной информации. Единственным способом получения такой информации является коммуникация.

Коммуникация – это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми. Прочность и качество отношений между людьми в основном представляют собой функцию того, насколько четкими и честными

являются их межличностные отношения. Поскольку организация представляет собой структурированный тип отношений между людьми, она в значительной степени зависит от качества коммуникаций для обеспечения эффективного функционирования.

При системном подходе элементы, образующие управленческую деятельность, не просто функционально вытекают один из другого, но все без исключения связаны друг с другом (рисунок 1.3). В результате изменения в одном из элементов неизбежно ведут к изменениям в других, и, соответственно, во всей системе управления в целом.

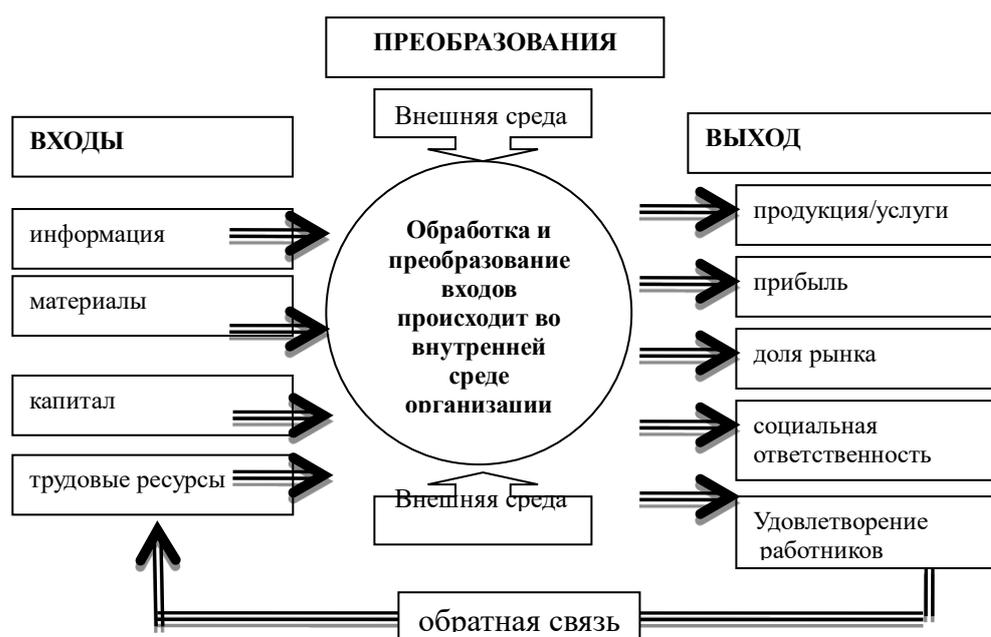


Рисунок 1.3. Системный подход в управлении

В основу системного подхода положена открытая или закрытая система, т.е. некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия независимы от среды, окружающей систему.

Открытая система постоянно взаимодействует с внешней средой. Энергия, информация и материалы становятся объектами обмена с внешней средой через границы системы, от них система очень зависит и для своего функционирования она должна обладать способностью приспосабливаться к изменениям в среде. Все организации являются открытыми системами. Открытая система получает от окружающей среды информацию, энергию, материалы, капитал, человеческие

ресурсы. Эти компоненты называются входами организации. В процессе преобразования организация обрабатывает эти входы, преобразуя их в продукцию или услуги, которые являются выходами организации, выносимыми ею во внешнюю среду. Если предприятие работает эффективно, то в ходе преобразования образуется добавленная стоимость. В результате появляются другие выходы, такие, как прибыль, увеличение доли рынка и объема продаж, реализация функции социальной ответственности, материальное и моральное удовлетворение работников, развитие организации и др.

Система управления организацией представляет собой весьма сложное образование, включающее следующие взаимосвязанные элементы:

- органы (субъекты) управления (должности, подразделения);
- коммуникационные каналы;
- набор методов, технологий, норм, правил, процедур, предписаний, полномочий, определяющих поведение работников и порядок выполнения тех или иных действий.

Принципами построения системы управления являются:

- соответствие целям организации;
- сопряженность функций и полномочий;
- ориентированность на определенный уровень компетентности персонала;
- допущение неформальных связей;
- обеспечение эффективного контроля;
- гибкость и адаптивность.

Как и любая органическая система, система управления находится в постоянном развитии. Это развитие может быть экстенсивным (путем увеличения числа субъектов, связей между ними) и интенсивным (за счет рационализации функций, процедур и т. д.).

Система управления характеризуется:

- 1) составом, соподчиненностью, информационной нагрузкой элементов, способом их взаимодействия;
- 2) уровнем централизации или децентрализации полномочий;
- 3) степенью специализации и регламентации функций;
- 4) стабильностью или изменчивостью поведения;
- 5) открытостью или закрытостью (восприимчивостью или невосприимчивостью к внешним влияниям);
- 6) техническим оснащением.

Таким образом, системный подход не есть набор каких-то руководств или принципов для управляющих, а представляет способ мышления по отношению к организации и управлению.

Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией: при неизбежности проблем, возникающих как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого, «лучшего» способа управлять организацией (рисунок 1.4).

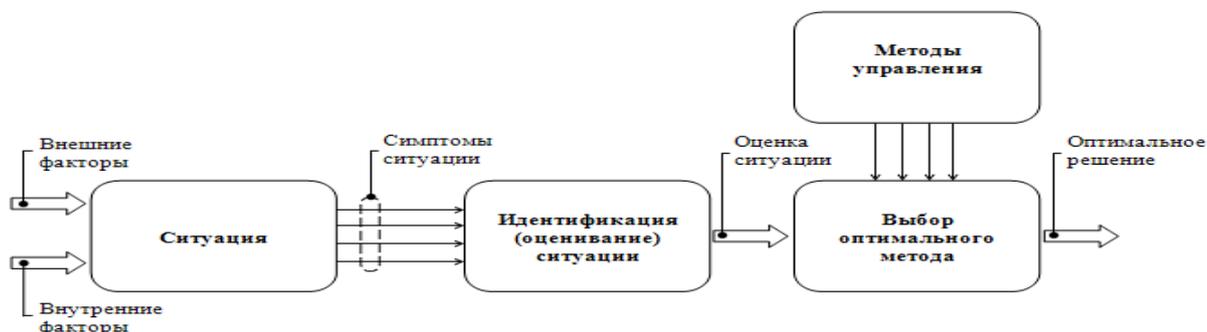


Рисунок 1.4. Ситуационный подход в управлении

Ситуационные теории управления дают рекомендации относительно того, как следует управлять в конкретных ситуациях. При этом выделяется четыре обязательных шага, которые должны быть осуществлены менеджером для того, чтобы добиться эффективного управления в каждой конкретной ситуации. Во-первых, управление должно уметь осуществлять анализ ситуации с точки зрения того, какие требования к организации предъявляет ситуация и что характерно для ситуации. Во-вторых, должен быть выбран соответствующий подход к осуществлению управления, который бы в наибольшей степени и наилучшим образом соответствовал требованиям, выдвигаемым к организации со стороны ситуации. В-третьих, управление должно создавать потенциал в организации и необходимую гибкость для того, чтобы можно было перейти к новому управленческому стилю, соответствующему ситуации. В-четвертых, управление должно произвести соответствующие изменения, позволяющие подстроиться к ситуации. Основные принципы ситуационного подхода представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3

Основные принципы ситуационного подхода

№ n/n	Принципы	Содержание принципов ситуационного подхода
1	Правильная интерпретация ситуации.	необходимо объективно оценивать, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.
1	Правильная интерпретация ситуации.	необходимо объективно оценивать, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.
2	Эффективное использование методов и приемов профессионального управления	которые доказали свою результативность, в соответствии с особенностями конкретной ситуации. К ним относятся: понимание процессов управления, индивидуального и группового поведения, применение методов системного анализа, планирования и контроля, современных методов принятия решений.
3	Предвидение вероятных положительных и отрицательных последствий применения конкретной методики или концепции	например, удвоив зарплату всему персоналу, можно значительно повысить мотивацию (временно), но при этом необходимо сравнивать прирост затрат с полученным эффектом, иначе это может привести к разорению организации.

Безусловно, невозможно определить все переменные, влияющие на организации. На практике менеджеры могут рассматривать только те факторы, которые наиболее значимы для организации, и те, которые возможно могут привести к благоприятному разрешению проблем.

Ситуационный и системный подходы к управлению являются на сегодня одними из наиболее используемых при принятии и разработке управленческого решения. Они подразумевают, что организация, как открытая, сложная система, каждый раз попадает в новую ситуацию, которая воздействует в большей степени на те или иные элементы системы.

Таким образом, можно сказать, что основными составляющими любой организации являются люди, входящие в данную организацию, задачи, на решение которых направлена деятельность данной организации, и управление, которое формирует задачи и приводит в движение потенциал организации для решения этих задач.

1.3. Принципы менеджмента

Принципы менеджмента – общие закономерности и устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективное развитие организации. Под

принципами обычно понимаются основные нормы, правила, на которые опираются организации и люди, осуществляющие деятельность по управлению.²⁴

Важнейшие принципы эффективного менеджмента: целостности, иерархической упорядоченности, целевой направленности, научной обоснованности и оптимальности, сочетания централизации и децентрализации, демократизации. Принципы управления – основные правила, вытекающие из объективных экономических законов, которыми должны руководствоваться субъекты управления в процессе управления конкретными объектами и людьми. Принципы управления эволюционируют вместе с изменением концепции управления в течение времени. Рассмотрим некоторых основоположников принципов управления.

Впервые термин «принципы управления» ввел Фредерик Тейлор, в своей книге «Принципы научного менеджмента» в 1911 году. На основе изучения способов выполнения работ и трудовых операций он сформулировал следующие принципы управления:

1. Для осуществления любой деятельности необходимо научно, с помощью тестов отбирать людей, способных выполнять работу.

2. Рабочего необходимо научить выполнять работу наиболее рациональными способами.

3. Рабочий не должен быть универсалом и ему необходимо специализироваться в какой-то одной конкретной области.

4. Заработная плата должна побуждать рабочего к добросовестному труду. За перевыполнение плана его необходимо премировать.

5. Между рабочим и менеджером должно быть справедливое распределение ответственности, основанное на дружественной кооперации²⁵.

Г. Эмерсону принадлежит особое место среди зарубежных специалистов организаторов, так как он впервые поставил вопрос об эффективности производства в широком масштабе. Его труд «Двенадцать принципов производительности» привлек к себе внимание специалистов и предпринимателей не только в США, но и во многих других странах. Основные 12 принципов представлены в таблице 1.4.

²⁴ Камышев Э.Н. Менеджмент организации (практический менеджмент в условиях России). / Э.Н. Камышев. – Учебное пособие. –Томск: ТПУ. – 2002. – С. 13

²⁵ Frederick Winslow Taylor. The Principles of Scientific Management. 1911. Фредерик Уинслоу Тейлор. Принципы научного менеджмента. — М., 1991. // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. — 03.06.2010. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/3631>

Таблица 1.4

12 принципов Г. Эмерсона и их обоснование²⁶

Принципы	Высказывания Г. Эмерсона о каждом принципе (сокращенные)
Первый принцип – Точно поставленные определенные идеалы или цели	Неопределенность, неуверенность, отсутствие отчетливо поставленных целей, которые так характерны для наших исполнителей, являются лишь отражением неопределенности, неуверенности, отсутствия отчетливо поставленных целей, которыми страдают сами руководители.
Второй принцип – Здравый смысл	Г.Эмерсон в своей книге доказывает, что устранить потери путем применения принципа здравого смысла это дело гораздо более трудное, чем устранить потери при помощи усовершенствованного технического метода. Создать творческую созидательную организацию, тщательно выработать здоровые идеалы, чтобы затем твердо проводить их в жизнь; постоянно рассматривать каждый новый процесс не с ближайшей, а с высшей точки зрения, искать специальных знаний и компетентного совета повсюду, где только можно их найти, поддерживать в организации сверху донизу высокую дисциплину, строить всякое дело на твердой скале справедливости - вот основные проблемы, к немедленному разрешению которых призван
Третий принцип – Компетентная консультация	Подлинно компетентный совет никогда не может исходить от одного человека. Мы со всех сторон окружены естественными законами мира, законами частично понятыми и сведенными в системы, частично же никому еще неизвестными. Прямые или косвенные указания нужны нам от всякого человека, знающего в том или ином вопросе больше других
Четвертый принцип – Дисциплина	Дисциплина как принцип производительности включает в себя все эти значения, начиная с уроков жизни и кончая наказаниями, сознательно налагаемыми человеком. Важнейшими же регуляторами человеческого поведения являются правила организации
Пятый принцип – Справедливое отношение к персоналу	При выборе людей для работы не так важны такие внешние вещи, как образование, физическая сила и даже поведение в прошлом. Основное внимание надо обращать на внутренние способности и склонности, на характер - на то, что в конце концов определяет человека. Для производства крайне важно иметь хотя бы немного специалистов, обладающих интуицией, наблюдательностью, понятливостью, с одной стороны, и всем богатством физиологических, психологических, антропологических научных знаний, с другой
Шестой принцип – Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет	Современное управление производством требует такой точности, что, говоря о расходах, становится необходимым учитывать параллельно и их производительность
Седьмой принцип – Диспетчирование	Все условия нормализованы, все операции нормированы, каждый том, каждая страница, каждый столбец, каждая строка, каждая буква охвачены диспетчерской работой
Восьмой принцип – Нормы и расписания	Физические нормы позволяют нам точно измерять все недостатки производительности и разумно работать над уменьшением потерь; но при выработке норм и расписаний человеческой работы мы должны сначала классифицировать самих людей, самих рабочих, а затем дать им такое оборудование, обставить их таким образом, чтобы они могли, не затрачивая добавочных усилий, вырабатывать в шесть раз, в семь раз, а может
Девятый принцип – Нормализация условий	Для того чтобы жить действительно полной жизнью, каждому индивиду представляется лишь два возможных и в то же время легчайших пути: либо приспособить себя к окружению, либо приспособить Окружение к себе, нормализовать его соответственно своим потребностям.

²⁶ Гаррингтон Эмерсон. Двенадцать принципов производительности. – М.: Экономика, 1992. – 224 с. Впервые на английском языке книга вышла в 1911 г. <http://baguzin.ru/wp/garrington-emerson-dvenadtsat-printsipov-proizvoditelnosti/>

Принципы	Высказывания Г. Эмерсона о каждом принципе (сокращенные)
Десятый принцип – Нормирование операций	Планирование выгодно, как выгодно применение всех вообще принципов производительности. Но нормирование операций есть тот принцип, который громче всех остальных взывает к индивидуальности человека, рабочего.
Одиннадцатый принцип – Писанные стандартные инструкции.	Предприятие, лишённое стандартных писанных инструкций, неспособно к неуклонному движению вперед. Писанные инструкции дают нам возможность добиваться новых и новых успехов гораздо быстрее
Двенадцатый принцип – Вознаграждение за производительность	Для того чтобы дать работникам справедливое вознаграждение за производительность, необходимо предварительно установить точные трудовые эквиваленты. Как высоко будет оплачиваться трудовой эквивалент, единица труда, это не так важно: важен принцип.

Предположив наличие организации, способной применять принципы производительности, Г. Эмерсон, считал, что будет видно, как эти принципы, будучи взаимозависимыми, достигают максимальных результатов лишь в общей совокупности, но располагаются (действуют) в известной логической последовательности²⁷.

Другой ученый, Анри Файоль (Henri Fayol; 1841–1925) – французский теоретик и практик менеджмента, основоположник административной «классической» школы управления. Впервые опубликовал свои исследования в 1916 году, обобщая наработанные им принципы управления, создал логически стройную теорию. Концепции Файоля оставили заметный след в развитии менеджмента. Разработанная им теория администрирования, функции управления и некоторые принципы поведения до сих пор активно применяются в практической деятельности.

Некоторые из принципов управления, которые Анри Файоль чаще всего применял, следующие:

1. Разделение труда (цель разделения труда – повысить количество и качество производства при затрате тех же усилий).

2. Власть (власть – есть право отдавать распоряжения и сила, принуждающая им подчиняться; власть немыслима без ответственности, то есть без санкции – награды или кары, – сопровождающей её действие).

3. Дисциплина (дисциплина – это, по существу, повиновение, усердие, деятельность, манера держать себя, внешние знаки уважения, проявляемые соответственно установленному между предприятием и его служащими соглашению; в общем, дисциплина есть соблюдение соглашений, имеющих предметом послушание, усердие, деятельность и внешние знаки уважения).

²⁷ Гаррингтон Эмерсон. Двенадцать принципов производительности. – М.: Экономика, 1992. – 224 с. Впервые на английском языке книга вышла в 1911 г. <http://baguzin.ru/wp/garrington-emerson-dvenadtsat-printsipov-proizvoditelnosti/>

4. Единство распорядительства (командования) (в надежде быть лучше понятым, или выиграть время, или чтобы тотчас приостановить досадный маневр, руководитель Н2 отдает распоряжения непосредственно служащему Н, минуя руководителя Н1; желание избежать непосредственной трудности разделения компетенции между двумя компаньонами, двумя друзьями; два руководителя, отдавая распоряжения по области, которую каждый из них считает своей, создают дуализм; непрерывные сношения двух отделов, естественное смешение функций, часто неточно определённых компетенции создают постоянную опасность дуализма).

5. Единство руководства (этот принцип можно выразить так: один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель).

6. Подчинение частных интересов общему (этот принцип гласит, что в предприятии интересы служащего или группы служащих не должны ставиться выше интересов предприятия; что интересы семьи должны преобладать над интересами отдельных её членов; что интересы государства должны быть выше интересов гражданина или группы граждан).

7. Вознаграждение (вознаграждение персонала есть оплата исполненной работы; она должна быть справедливой и по возможности удовлетворять персонал и предприятие, нанимателя и служащего).

8. Централизация (централизация не является системой управления, хорошей или плохой сама по себе; она может быть принята или отвергнута в зависимости от тенденций у руководителей и от обстоятельств, но в большей или меньшей степени она существует всегда; вопрос о централизации или децентрализации – вопрос меры; дело сводится к нахождению степени централизации, наиболее благоприятной для предприятия).

9. Иерархия (иерархия есть ряд руководящих должностей, начиная с высших и заканчивая низшими; иерархическая колея – это тот путь, по которому проходя все ступени следуют бумаги, идущие от высшей власти или адресуемые ей; этот путь диктуется одновременно необходимостью обеспеченности передачи и единства распорядительства).

10. Порядок (общеизвестная формула материального порядка: определённое место для всякой вещи и всякая вещь на своём месте; форма социального порядка такова же: определённое место для каждого лица и каждое лицо на своём месте).

11. Справедливость (требование справедливости и равенства – это такие запросы, с которыми надо очень считаться в обращении с персоналом).

12. Постоянство состава персонала (служащему нужно известное время, чтобы освоиться с новой функцией и научиться её успешно выполнять, если, конечно, он обладает необходимыми для этого качествами; если к моменту, когда должно закончиться это освоение или до его окончания, служащего перемещают, тем самым его лишают возможности принести пользу, равноценную потраченному времени; и если подобные перемещения производятся без конца, функция никогда не будет хорошо выполняться).

13. Инициатива (создать план и обеспечить его успех – вот что может дать одно из живейших удовлетворений интеллигентному человеку; в то же время это – могущественный стимул к деятельности; инициативой мы называем возможность создания и осуществления плана; свобода предложения и осуществления точно так же относится к категории инициативы).

14. Единение персонала (в единении – сила; над этим изречением не мешает задуматься руководителям предприятий; гармония, единение персонала предприятия – большая сила в предприятии; стало быть, надо стремиться её установить)²⁸.

Анри Файоль считал, что почти никогда не нужно применять один и тот же принцип в тождественных условиях: надо учитывать различные и меняющиеся обстоятельства, различие и смену людей и много других переменных элементов. Стало быть, принципы должны быть гибки и применимы при всяких запросах. Надо уметь ими оперировать. Это трудное искусство, требующее вдумчивости, опыта, решительности и чувства меры²⁹.

Учитывая эволюционный подход, количество принципов управления предлагаемых различными авторами в области практического управления многообразно, все они взаимосвязаны между собой, но отличаются областью применения. Исходя из этого, принципы управления делятся на общие и частные.

Общие принципы управления:

Принцип применимости – менеджмент разрабатывает своего рода руководство к действию для всех работающих в фирме сотрудников.

Принцип системности – менеджмент охватывает всю систему с учетом внешних и внутренних взаимосвязей, взаимозависимостей и открытости собственной структуры или системы в целом.

²⁸ Henri Fayol. *Administration Industrielle et Générale*, 1916. Анри Файоль. *Общее и промышленное управление*. Перевод на русский язык: Б. В. Бабина-Кореня. — М., 1923. // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. — 28.08.2012. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783>

²⁹ Там же

Принцип многофункциональности – менеджмент охватывает различные аспекты деятельности: материальные (ресурсы, услуги), функциональные (организация труда), смысловые (достижение конечной цели).

Принцип интеграции – внутри системы должны интегрироваться различные способы отношений и взгляды сотрудников, а вне фирмы может происходить разделение на свои миры.

Принцип ориентации на ценности – менеджмент включен в общественный окружающий мир с определенными представлениями о таких ценностях, как гостеприимство, честные услуги, выгодное соотношение цен и услуг и т.п.

Частными принято называть принципы управления, относящиеся к отдельным элементам системы управления. В группе частных принципов управления можно условно выделить две подгруппы.

Первая подгруппа включает в себя принципы, касающиеся осуществления отдельных функций управления.

Сюда входят принципы планирования, организации, учета, контроля, принципы проведения маркетинговых исследований и мероприятий и т. п.

Ко второй группе относятся управленческие принципы, связанные с отдельными сторонами управления, например, социальной, экономической, организационно-технической и т. д., а также с уровнями управления (структурное подразделение, организация, отрасль, национальная экономика).

Частные (специальные) принципы управления имеют локальный характер, когда каждая отрасль экономики или отдельная организация самостоятельно вырабатывают собственные принципы управления в соответствии с установившимися традициями, культурой, исторически сложившимися требованиями и т. п.

Частные принципы управления не должны перечить общим, но могут существенно от них отличаться. Частные принципы:

Перечислим основные принципы менеджмента.

1. Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении. Оптимальным вариантом считается подход, когда централизованными являются решения, относящиеся к разработке политики, где цели и стратегии предприятия в целом, а децентрализованными являются решения, относящиеся к оперативному управлению. Централизованная форма управления предусматривает осуществление руководства хозяйственной деятельностью как единого центра, жесткую регламентацию и координацию деятельности подразделений, полное отсутствие у них хозяйственной самостоятельности.

2. Принцип единства политического и хозяйственного руководства. Определяет соподчиненность целей общества, реализуемых определенными политическими

системами, и целей хозяйствующих субъектов, функционирующих в рамках этих политических систем.

3. Принцип планового ведения хозяйства означает установление на длительный период направления, темпов и пропорций развития производства.

4. Принцип материального и морального стимулирования. В управлении широко используют материальное и моральное стимулирование для повышения эффективности производства. Материальное стимулирование работников и экономическое стимулирование деятельности коллектива являются мощными рычагами управления. Однако не менее важно моральное стимулирование как средство одобрения деятельности в коллективе.

5. Принцип научности. Соблюдение принципа научности управления заключается в построении всей системы управления производством на новейших данных науки. Научное управление несовместимо с субъективизмом.

Руководители должны изучать и правильно применять на практике закономерности и объективные тенденции развития общества, принимать решения с учетом объективно сложившейся обстановки и прогноза на будущее. Научность управления предполагает также широкое применение математических методов, особенно при решении производственных задач, критическую оценку эффективности принимаемых решений, применение современных средств оргтехники и оргсвязи. При проведении в жизнь принципа научности важно бороться с шаблоном, индивидуально подходить к каждому объекту управления.

6. Принцип ответственности. Использование принципа ответственности означает создание четкой организационной структуры; тщательную разработку положений о подразделениях организационной структуры, правах и обязанностях руководителей, должностных инструкций исполнителей; установление точно определенной материальной ответственности хозрасчетных подразделений за упущения в работе; разработку положений о премировании работников; четкое оформление приказов, распоряжений; проведение других организационных мероприятий.

7. Принцип подбора и расстановки кадров означает, что подбор и расстановка кадров должны производиться так, чтобы каждый на вверенном ему участке мог наиболее эффективно выполнять порученную работу.

8. Принцип экономичности и эффективности. В производстве необходимо добиваться не только эффективного сочетания людских и материальных ресурсов, но и наибольшей экономии сил и наиболее производительного применения труда. Общество заинтересовано в сокращении издержек общественного производства в целях увеличения объемов инвестиционных ресурсов и накопления. Этот принцип предполагает наиболее эффективное решение производственных задач.

9. Принцип, оптимального сочетания отраслевого и территориального управления. Отраслевое управление характеризует необходимость развития диверсификации производства, углубления его специализации и концентрации. Территориальное же управление исходит из других целевых установок. Проблемы наиболее рационального размещения и развития производительных сил требуют учета экологии, степени эффективности использований рабочей силы, занятости населения, развития социальной инфраструктуры, соответствия, характера производства особенностям этнических групп, удовлетворения материальных и духовных потребностей общества. А это — региональные проблемы.

10. Принцип преемственности хозяйственных решений. В основе этого принципа лежит единство экономических явлений и процессов как последовательности количественных и качественных изменений, осуществляемых во времени и пространстве. Этот принцип имеет многообразные формы проявления. Преемственность хозяйственных решений необходима при разработке и особенно реализации плана, с тем чтобы информация сохраняла сопоставимость. Преемственность необходима в организационных решениях, оптимальность которых предполагает анализ прошлого, максимальное сохранение положительного опыта. Она необходима и в кадровой политике, предполагающей сочетание работников, имеющих знания, опыт, навыки принятия решений, и молодых работников, не имеющих багажа знаний и жизненного опыта, но обладающих быстротой реакции, свежестью восприятия, неконсервативным мышлением. Принципы управления должны иметь правовое оформление, закрепленное в системе нормативных документов, договорных обязательств и законодательных актов.

Принципы менеджмента – это закономерности, в рамках которых реализуются связи между различными структурами управленческой системы, проявляющиеся при постановке практических задач управления. Иными словами, это правила, основные положения, нормы поведения, которыми руководствуются управленцы в практической деятельности. Принципы менеджмента определяют требования к системе, структуре, организации и процессу управления, построению органов управления и методам осуществления его функций. Подводя итоги, можно сказать, что сегодня существует множество трактовок принципов управления. В то же время вырабатываются новые принципы управления, адекватные современным условиям.

1.4 Методы менеджмента

Методы менеджмента, в трудах ученых рассматриваются как система правил и процедур выполнения различных задач управления с целью выработки рациональных управленческих решений, которые появляются в результате теоретических

исследований и становятся достоянием широкой практики после масштабных экспериментальных апробаций. Методы менеджмента способствуют определенной упорядоченности, обоснованности и эффективной организации систем управления на предприятии³⁰.

Методы менеджмента – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей.

Направленность методов менеджмента:

- 1) По отношению к трудовым коллективам.
- 2) По отношению к отдельным работникам.

В методологии выделяются следующие теоретические основы:

- 1) Направленность – ориентация на систему (объект) управления (фирму).
- 2) Содержание – это специфика приемов и способов воздействия.
- 3) Организационная форма – способ воздействия на сложившуюся ситуацию в определенный момент времени. Организационная форма может выражаться прямым или косвенным воздействием.

Методы управления:

- административные;
- экономические;
- социально-психологические.

Общенаучными методами менеджмента принято выделять:

Системный подход – способ упорядочивания проблем, благодаря которому осуществляется их структурирование, определяются цели, варианты, устанавливаются взаимосвязи и зависимости элементов проблем, а также факторы и условия, оказывающие негативное воздействие на их решение.

Комплексный подход – специфическая форма определения системности, заключающаяся в изучении проблем управления в их взаимодействии с методологическими подходами других наук, изучающих те же самые проблемы.

Моделирование – предполагает использование некоторого рода моделей для решения управленческих проблем. Модель – это представление проблем в форме, отражающей свойства, взаимосвязи, структурные и функциональные параметры системы.

Экономико – математические – используются для решения задач оптимизации, распределения ресурсов, программно-целевого планирования.

Экспериментирование – научное осуществление опыта на базе разработанной методики с целью проверки тех или иных гипотез. Принципы результативности

³⁰ Казанцев А.К., Малюк В.И., Серова Л.С. Основы менеджмента./ А.К. Казанцев, В.И. Малюк, Л.С. Серова Практикум: Учебное пособие. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, – 2002. – С. 22

эксперимента следующие: целевая направленность, четкое определение границ, методическая разработанность вопросов выделения, фиксации и оценки полученных результатов.

Конкретно-исторический подход – предполагает изучение каждого явления в динамике. Любой объект управления в своем развитии проходит стадии инициации, проектирования, создания, роста, зрелости и завершения. Проблемы управления на каждой стадии различаются, что требует выбора из всего арсенала методов, наиболее соответствующих объективным условиям.

Методы управления функциональными подразделениями – связаны со структурой организации, выделением функциональных подразделений: производство, маркетинг, финансы, управление персоналом и пр. Отражает сущность постановки целей и определяет состав работ, необходимых для их выполнения.

Методы управления общими функциями менеджмента – отражают содержание управленческого процесса в различных структурных подразделениях.

Методы решения проблем – поиск ответов на вопросы по произошедшему событию.

Методы управления, представляют систему способов воздействия субъекта управления на объект для достижения определенного результата.

Существует несколько подходов к классификации методов управления. Однако к человеку и коллективу имеет смысл применять только такие средства воздействия, которые затрагивают их интересы. Поэтому заслуживает внимания классификация по содержанию воздействия: экономическое, организационное, социально-психологическое. Основой данной классификации являются побудительные мотивы отдельных работников к труду, их потребности и интересы (рисунок 1.5)³¹.



Рисунок 1.5. Методы управления

³¹ Удалов Ф.Е., Алёхина О.Ф., Гапонова О.С. Основы менеджмента: учебное пособие / Ф.Е. Удалов, О.Ф. Алёхина, О.С. Гапонова. – Ниж. Новгород: Нижегородский госунивер. – 2013. – С.20

Представленные на рисунке 5 методы управления определяют поведение людей.

Экономические методы, основаны на социально-экономических законах и закономерностях развития объективного мира – природы, общества и мышления. Использование этих методов опирается на систему экономических интересов личности, коллектива и общества.

Организационно-распорядительные (административные) методы базируются на правах, ответственности людей на всех уровнях хозяйствования и управления. Эти методы предполагают использование руководителем ответственности подчиненных и создание системы организационных отношений.

Социально-психологические методы построены на формировании и развитии общественного мнения относительно общественно и индивидуально значимых нравственных ценностей – добра и зла, жизни, нравственных начал в обществе, отношений к личности.

Особое место в системе методов управления занимают организационно-распорядительные (административные) методы. Они включают приемы и способы воздействия субъекта управления на объект на основе силы – указов, законов, постановлений, приказов, распоряжений, инструкций и т. д. Эти методы устанавливают обязанности, права, ответственность каждого руководителя и подчиненного (исполнителя), а также каждого звена и уровня управления. Они должны обеспечивать персональную ответственность работников аппарата управления за исполнение воли вышестоящих органов. Основа организационно-распорядительных методов – организационные отношения, объективно существующие в любом обществе, любой социально-экономической системе. На их базе формируются многообразные отношения управления. Реально любые организационные отношения – это, прежде всего, субъектно-объектные отношения, которые включают в себя отношения прав и ответственности, власти, компетентности.

Административные методы управления – это методы непосредственного воздействия, носящие директивный, обязательный характер, основанные на дисциплине, ответственности, власти и принуждении.

Они опираются на:

- власть руководителя,
- его права,
- организационную дисциплину,
- ответственность.

Компонентами административного управления принято называть:

- виды и типы воздействия;

- адресата;
- постановку задания и определение критериев его выполнения;
- установление ответственности;
- инструктаж подчиненных и пр.

Организационно-распорядительные методы управления разнообразны, однако их можно классифицировать по направлениям воздействия. Рычагами воздействия являются регламенты, нормы, инструкции, директивные требования, ответственность и полномочия приказы, распоряжения и т. д. Выделяют три группы организационно-распорядительных методов

- распорядительные;
- организационно-стабилизирующие;
- дисциплинирующие (рисунок 1.6).

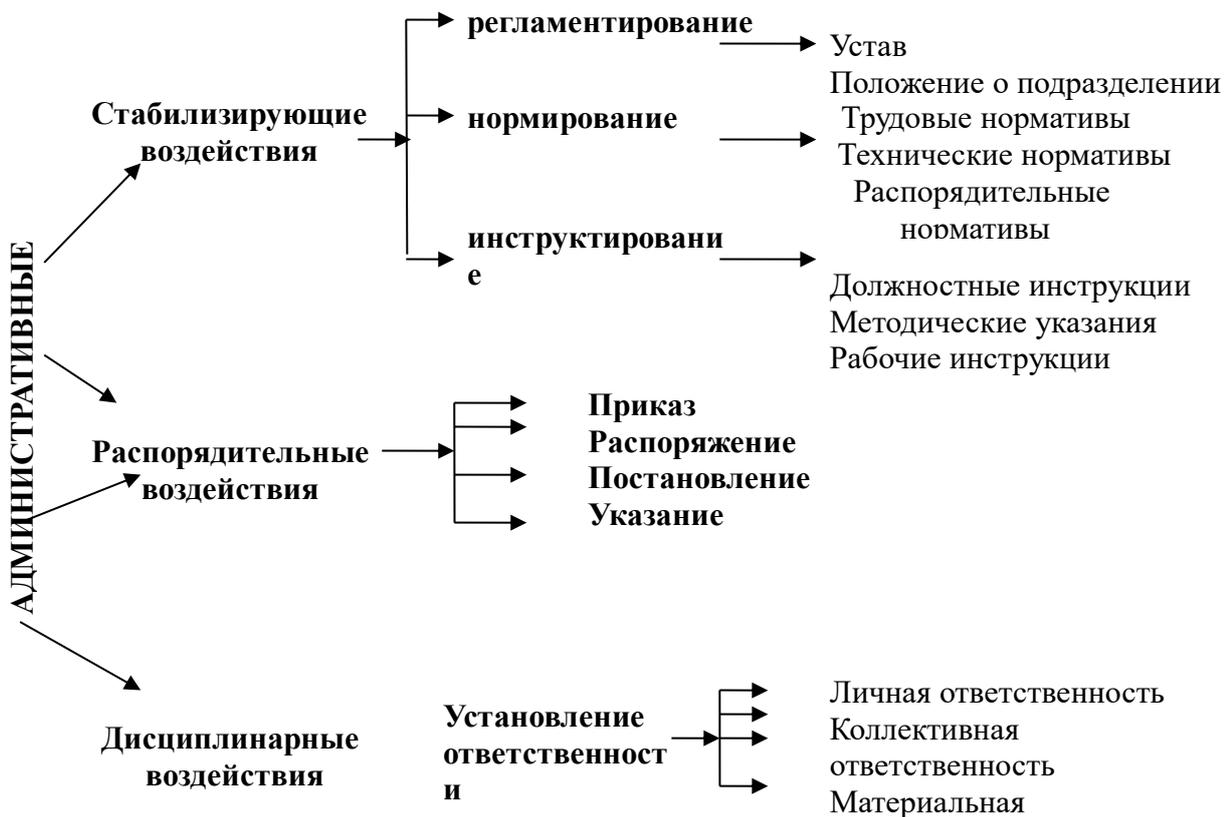


Рисунок 1.6. Административные методы

Воздействие административных методов осуществляется посредством:

- приказов;
- распоряжений;
- оперативных указаний;

- контроля за исполнением распоряжений;
- средств поддержания дисциплины;
- прочих факторов воздействия.

Основными регуляторами административных методов обязательно должны выступать:

- 1) Трудовой кодекс Российской Федерации.
- 2) Хозяйственные правоотношения, носящие коммерческий характер; отношения некоммерческого характера; государственное регулирование и контроль за хозяйственной деятельностью, осуществляемую субъектами предпринимательской деятельности.
- 3) Договорные отношения, определенные в трудовом и коллективном договорах.
- 4) Законодательные акты, распоряжения, положения Российской Федерации, субъектов Федерации, муниципальных образований.
- 5) Распоряжения, акты, приказы, положения организаций.
- 6) Система оперативного управления.

Формами проявления административных методов выступают:

- рекомендации;
- приказы;
- команды;
- постановления;
- инструктажи;
- распоряжения.

Особенностью административных методов управления выступает:

- 1) Четкая адресность директив.
- 2) Обязательность выполнения распоряжений и указаний.
- 3) Наличие временных рамок выполнения задания.

Распорядительные и дисциплинирующие методы управления всегда используют вместе с организационно-стабилизирующими, обеспечивая регламентирование, нормирование и инструктирование. Направления их действия следующие:

- обеспечение стабильности организационных структур социально-экономической системы и условий их функционирования;
- подчинение каждого процесса, протекающего в социально-экономических системах, власти.

При этом все организационно-распорядительные методы должны применяться в комплексе, способствуя стабилизации системы. Вопрос о взаимозаменяемости методов управления неправомерен, поскольку они имеют различную природу и различный спектр действия и поэтому взаимодополняемы.

Регламентирование включает также методы управления:

- общеорганизационные, определяющие принципы устройства предприятия и органов власти;
- структурные, определяющие структуру органов власти, то есть набор звеньев и уровней управления;
- должностные, определяющие должностной статус каждого лица, обладающего властью;
- функциональные, определяющие порядок функционирования тех или иных властных структур и общественных организаций.

Проблема использования регламентирующих методов заключается в том, что во многих сферах направления регламентации слишком жестко зафиксированы, что сковывает подвижность отдельных звеньев системы. В других сферах регламентация расплывчата, а иногда вообще отсутствует.

Нормирование управления основано на использовании нормативов. Понятие норматива следует отличать от понятия нормы. Норма — это величина, характеризующая естественные условия протекания природных и антропогенных процессов. Норматив — это условное распределение (закрепление) чего-либо на единицу. К нормирующим методам управления относятся нормативы:

- времени (затраты времени на единицу товара, на потребителя и др.);
- численности (число медработников, приходящихся на 1 тыс. человек, и др.);
- величины (предельно допустимая концентрация вредных веществ в 1 м³ производственных помещений и др.);
- выработки (объем продукции, произведенной за единицу времени и др.);
- соотносительности (соотношение числа студентов и преподавателей в вузе и др.).

Использование норм и нормативов является исключительно важным, их недооценка может привести к тяжелым последствиям.

Инструктирование также образует широкую сферу действия организационно-распорядительных методов управления. Оно включает в себя различные виды информирования:

- предостережение;
- разъяснение; ознакомление;
- советы и т. д.

Инструктирующие методы управления преследуют цель ознакомить работников с последствиями необдуманных, неоправданных и непрофессиональных действий, способных повлечь за собой яркие последствия или судебную ответственность. Отношения организации объективно заданы не только законами общественного развития, но и социально-экономическими и политическими условиями, то есть

имеют объективную и субъективную природу. В любом случае организационные отношения служат основой для построения иерархии власти, то есть системы соотношения прав и ответственности. Эта система играет решающую роль при построении организационно-распорядительных методов управления. Для того чтобы они работали эффективно, необходимы два основных условия:

- сбалансированность прав и ответственности на каждом уровне, что создает тождественность субъекта и объекта управления;
- сбалансированность прав и ответственности между уровнями управления; при этом каждый промежуточный уровень должен быть в качестве передающего устройства, не создающего помех и перекосов в системе управления.

Таким образом, система административных методов представляет собой, прежде всего воздействие на структуру управления (регламентация деятельности и нормирование в системе управления), а с другой стороны – воздействие на процесс управления (подготовка, принятие, организация выполнения и контроль за управленческими решениями).

Экономические методы управления – это система приемов и способов осуществления воздействия на объекты управления с помощью четкого определения соотношения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, заработная плата, прибыль, цена).

Экономические методы управления базируются на действии экономических механизмов мотивации и стимулирования активной производственной (реже –непроизводственной) деятельности. В отличие от организационно-административных эти методы управления ориентированы не столько на административное влияние (указы, распоряжения, указания и т.п.), сколько на экономическое стимулирование и вознаграждение за активную и эффективную деятельность. Значимость экономических методов управления резко возрастает в условиях развития рыночных отношений, ориентированных на получение прибыли и возможно более высокого дохода.

Используя экономические стимулы, необходимо максимально постараться активизировать деятельность каждого работника в нужном русле и в то же время стараться наращивать экономический потенциал организации в целом. Каждый работник заинтересован, во-первых, в результатах своего труда как такового; во-вторых, в результатах труда производственного коллектива, членом которого он является; в-третьих, в результатах всего общественного производства. На первом месте должны быть интересы общества, затем производственных коллективов и каждой личности. Без создания материальных предпосылок существования общества, обеспечения безопасности его жизнедеятельности и стабильности невозможно нормальное существование личности и коллектива. Без обеспечения нормальных условий деятельности коллектива невозможно эффективное развитие каждого работника (рисунк

1.7).



Рисунок 1.7. Экономический метод

В практике менеджмента принято выделять две группы методов:

Первая группа – прямой экономический расчет, который основан на централизованном директивном распределении и перераспределении всех ресурсов организации для обеспечения воспроизводственных процессов.

Вторая группа – хозяйственный расчет, который основан на использовании стоимостных категорий, как основных регуляторов деятельности, и соотносении результатов к затратам в производстве и реализации продукции.

Среди экономических методов стимулирования можно выделить следующие:

- планирование;
- коммерческий расчет;
- премии;
- рыночное ценообразование;
- прибыль;
- кредитование;
- оплата труда;

– балансовый метод.

Проблема сочетания личных, коллективных и государственных интересов всегда относилась к числу самых сложных. Она включает решение целого ряда задач, например, установление в каждый период наиболее рациональных соотношений между фондами распределения и потребления; между фондами заработной платы и поощрительными фондами и т. д. Применение экономических методов управления необходимо для сознательного использования всей системы экономических законов и категорий общественного развития.

Социально-психологические методы основаны на использовании так называемого социального механизма управления, это, прежде всего, система отношений в коллективе, социальные потребности работников и пр.

Сущность этих методов состоит в значительном использовании неформальных подходов, личностных интересов, коллектива в управлении персоналом.

Социально-психологические методы являются одними из главных в системе управления персоналом, они позволяют определить роль и место работников в группе, выявить лидеров и предоставить им поддержку, соединить воедино мотивацию людей с итоговыми результатами хозяйственной деятельности, предоставить эффективные коммуникации и разрешение конфликтных ситуаций в коллективе.

Условно, социально-психологические методы можно разделить на две большие группы:

1. Социологические методы – направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе труда.

2. Психологические методы – целенаправленно воздействуют на личность каждого конкретного человека.

Цель социологических методов – управление построением и развитием коллектива, создание в коллективе положительного социально-психологического климата, сплоченности, достижения общих целей посредством объединения всех интересов людей, развития инициативы и т. п. В основу социологических методов заключены потребности, интересы, мотивы, цели и пр.

Направления социологических методов следующие:

1. Методы управления групповыми явлениями и процессами: повышение социальной активности, социальное регулирование, управление установленным корпоративным поведением.

2. Методы управления индивидуально-личностным поведением: внушение, методы личного примера, методы мотивирующих условий.

Среди социологических методов управления выделяются:

1. Метод наблюдения – определяют качества сотрудника, которые возможно обнаруживаются лишь в неформальной обстановке (экстремальные ситуации).

2. Интервьюирование – подготовка сценария беседы, а далее, в ходе общения с собеседником – получение нужной информации.

3. Анкетирование – массовый опрос людей с помощью специальных анкет.

Социометрические методы – анализируются деловые дружеские связи в коллективе. На основе анкетирования сотрудников выстраивается матрица наиболее предпочтительных контактов между людьми, которая позволяет выделить также неформальных лидеров в коллективе.

Психологические методы имеют большое значение в работе с персоналом, так как направлены на конкретного рабочего или служащего и, как правило, строго индивидуальны. Их особенностью является внимание к внутреннему миру человека, его личности, интеллектуальным способностям, поведению, для того, чтобы сосредоточить весь внутренний потенциал человека на решении конкретных задач организации.

Направлениями психологических методов управления являются следующие:

1. Методы формирования и развития трудового коллектива с учетом психологической и социально-психологической совместимости.

2. Методы гуманизации отношений между работниками и руководителями, основанные на принципах социальной справедливости.

3. Методы психологического принуждения, формирование у работника инициативы, стремления к эффективному труду.

4. Методы профессионального набора и обучения, ориентированные на соответствие психологических характеристик человека выполняемой работе.

Основным средством воздействия на коллектив, в настоящее время, является убеждение. Убеждая, руководителю следует в максимальной степени определить природу человеческого поведения и отношений в процессе совместного труда. Понимание менеджером биологической природы и внутреннего мира человека помогает выбирать наиболее эффективные формы сплочения и активизации коллектива.



Рисунок 1.8. Социально-психологические методы

Целью психологических методов является создание морально-психологического климата, способствующего повышению эффективности деятельности работника и увеличению степени удовлетворенности трудовым процессом в коллективе, в организации.

Объектом психологических методов на уровне организации выступает индивид, субъектом – менеджер соответствующего уровня.

Социально-психологический климат представляется качественной стороной межличностных отношений, проявляющихся в виде некоторой совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих эффективной совместной деятельности, а так же всестороннему развитию личности в коллективе.

Признаки социально-психологического климата:

- доверительные отношения и высокая требовательность членов коллектива друг к другу;
- доброжелательная и деловая конструктивная критика;
- свободное выражение собственного мнения при обсуждении любых вопросов, касающихся всего коллектива;
- отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для группы решения;

- достаточная информированность членов коллектива о его целях, задачах и состоянии дел при их реализации;
- удовлетворенность принадлежностью к группе;
- высокая степень эмоциональной сплоченности и взаимопомощи в ситуациях;
- принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее участников.

Самоуправление – представляет собой демократизацию управления, обеспечивающую работникам возможность участвовать в процессе выработки и принятия решений, влиять на положение дел в организации. Понятие «самоуправления» выражает достаточно устойчивый тип социального образования или общественных отношений.

Полностью самоуправляемой считается такая система, которая не имеет над собой ни одного вышестоящего органа управления (например, частная фирма).

Организация может быть самоуправляемой частично в том случае, если она представляет собой некоторый структурный объект (элемент, звено, подсистему) в более сложной организационной иерархической структуре (ряд предприятий и фирм входят в состав крупную компанию). Уровень такой самоуправляемости определяется мерой централизации (децентрализации) или соотношением между внешним управлением, которое реализуется со стороны вышестоящего органа, и внутренним управлением, исходящим от управляющего субъекта системы. Самоуправление развивалось по следующим направлениям:

- развитие с позиции общественных аспектов (А. Маслоу, У. Оучи и др.);
- развитие с позиции участия работников в самоуправлении (Л. Келос, У. Мэри и др.);
- развитие с позиции исторических предпосылок (М. Туган-Барановский, А. Чаянов и др.);
- развитие с позиции участия работников в управлении.

Самоуправление является следствием демократизации.

Основные формы демократизации:

Соучастие в управлении – право работников на получение достаточной информации о функционировании организации, о планах менеджмента, на выражение собственного мнения, на привлечение к соуправлению фирмой с правом совещательного голоса и на представительство в органах управления на условиях меньшинства.

Соуправление – право на участие в выработке и принятии решений, наложения вето на отдельные постановления, которые принимаются руководством,

самостоятельное решение некоторых вопросов производственного и социального характера, равное представительство в органах управления.

Внутренний (рабочий) контроль – возможность контроля за действиями аппарата управления.

Самоуправление – право на прямое управление организацией по ключевым направлениям на основе так называемого принципа «один человек – один голос», так и на косвенное.

Самоуправление с позиции работника может быть представлено следующим образом.

Условие: работник и трудовые коллективы реализуют себя в качестве субъектов собственности.

Труд соотносится с управлением через отношения собственности. Постольку поскольку формой их экономической реализации является хозяйственный расчёт, то наиболее благоприятные условия для самоуправления складываются на низовом уровне, где хозяйственные отношения проявляются наиболее сильно.

Самоуправление с позиции коллектива.

Проблемы развития самоуправления в коллективе:

1. Общие причины: инерция, старые методы руководства.
2. Причины внутри трудовых коллективов: различия в квалификации, конфликтность, профессиональная пригодность.
3. Сложность соотношения самостоятельности с самоуправлением.
4. Неравный доступ к управленческой деятельности внутри коллектива.
5. Разный уровень доступа к необходимой информации.

Для того чтобы самоуправление получило развитие, необходимо задействовать следующие инструменты:

- разработка программ, где основным элементом является обучение персонала организации особенностям, принципам и формам самоуправления;
- реструктуризация организации с целью формирования на местах автономных самоуправляемых рабочих команд и бригад с предоставлением им части функций иерархических структур управления;
- превращение автономных подразделений в самостоятельные бизнес-единицы;
- построение системы широкой информационной коммуникации и привлечение на этой основе работников к планированию деятельности своих подразделений и организации в целом;
- сохранение и поддержание традиционных ценностных ориентиров организации и персонала;

– формирование особого, партнерского стиля управления, основанного на горизонтальной координации и вертикальной интеграции, направленного на корпоративное использование знаний, инициативы и самостоятельности работников.

Принципами развития самоуправления выделяют:

1. Пассивно – сдерживающее направление – пассивная поддержка преимуществ и сдерживание желания участия работников в управлении.
2. Компенсационная поддержка самоуправления – одобрение инициативы участия работников в самоуправлении и поощрение достигнутых результатов.
3. Развитие самоуправления в качестве эффективного функционирования организации.

Для развития систем самоуправления организации необходимо развивать коллективный подход в её формировании. Так, необходимо определить состав таких систем:

1. Формы участия в управлении.
2. Система оплаты труда и материального стимулирования.
3. Система инновационного развития.
4. Система управления процессами труда.
5. Система управления материальными ресурсами.
6. Обслуживающая система.
7. Система социального развития.
8. Система развития экономического соревнования.
9. Система производственных технологий.
10. Система единичного управления структурными подразделениями всего трудового коллектива.

Таким образом, метод – это определенная, наиболее рациональная, заранее разработанная последовательность, выполнения определенных задач, работ, решений. В системе менеджмента методы занимают особое положение, поскольку они имеют сугубо практическое применение. Именно с помощью методов менеджеры воздействуют на управляемые объекты для преобразования их из исходного состояния в желаемое.

1.5. Виды менеджмента

Виды менеджмента различаются по:

- сфере деятельности;
- объекту управления;
- признаку объекта;
- признаку содержания.

Менеджмент по сфере деятельности может быть в свою очередь таких видов:

Организационный менеджмент. Управляет процессами создания организации, формирования или преобразования ее структуры, механизма управления; выработку норм, регламентов, правил, инструкций и прочее. Организационный менеджмент представляет собой систему управленческих действий, приёмов и процедур, направленных на реализацию функций организации, а также на теорию и практику менеджмента, опирающегося на приоритет общеорганизационных принципов и решение организационных проблем. Он включает: проектирование, создание и совершенствование организационных структур, чёткое разграничение функций, распределение организационных задач и обязанностей, прав и ответственности структурных подразделений и отдельных исполнителей, установление взаимосвязей между ними, строгое соблюдение установленных правил организационного поведения, принятие управленческих решений. Направление действий организационного менеджмента на предприятии во многом определяется особенностями выбранной стратегии роста (развития) и необходимостью реализации её потенциала.

Производственный менеджмент. Обеспечивает эффективное осуществление основной деятельности предприятия путем ее направления в нужное русло, координации субъектов и ресурсов. Причем термин «производственный» здесь можно понимать в широком смысле, как относящийся к предприятию любой сферы (заводу, банку, агрофирме). Объектом изучения является предприятие (организация). Размер предприятия, его организационно-правовая форма и отраслевая принадлежность имеют важное значение. Поэтому при изучении дисциплины выделяется то общее, что характерно для всех без исключения предприятий, и то частное, что определяет специфику определённых предприятий. Предметом изучения производственного менеджмента являются принципы и методы управления производственной (операционной) деятельностью предприятия. Для предприятий отраслей сферы материального производства принято их основную деятельность определять как производственную, для предприятий отраслей сферы услуг – как операционную.

Инновационный менеджмент. Осуществляет управление нововведениями. Он имеет своим объектом осуществление, координацию и контроль научных исследований, прикладных разработок, создания опытных образцов товаров и услуг, внедрения их в производство; формирование и оценку планов и программ инновационной деятельности, организацию их ресурсного обеспечения; стимулирование творчества. Представляет собой самостоятельную область экономической науки и профессиональной, направленную на достижение любой организационной структурой инновационных целей, адаптивных к условиям рынка, объёму и структуре ресурсного потенциала. Базовыми категориями инновационного менеджмента являются понятия «инновация», «инновационная деятельность», «нововведения». Инновационный

менеджмент реализует одну из управленческих функций, объектом управления служат инновационные процессы и инновационная политика организации.

Маркетинг – менеджмент. Ведает едва ли не самой важной и сложной на сегодняшний день сферой хозяйственной деятельности организации — поведением фирмы на рынке. С его помощью осуществляется изучение последнего, оценка текущей и перспективной конъюнктуры, отбор целевых рынков, формирование каналов сбыта, выработка ценовой и рекламной политики и т.п. Маркетинг-менеджмент можно идентифицировать как управление предприятиями и организациями различного профиля, ориентированное на рынок и адаптирующее управленческие процессы к динамичным условиям рыночной среды. Базируется на двуединстве целей: повышение эффективности производства на основе рационального использования ресурсного потенциала предприятия; усиление рыночной позиции.

Персонал – менеджмент. Решает задачи подбора, расстановки, обучения, повышения квалификации кадров; разрабатывает системы вознаграждения и стимулирования; отвечает за создание благоприятного морально-психологического климата, улучшение условий труда и быта, поддержание контактов с профсоюзной организацией и разрешение трудовых споров и конфликтов. Структура персонала предприятия в значительной степени зависит от: роли тех или иных групп персонала в производственном процессе, определяемой общественным разделением труда; специфики влияния различных групп персонала на конечный результат деятельности предприятия.

Финансовый менеджмент. Занимается вопросами составления бюджета и финансового плана организации; формированием и распределением фонда ее денежных ресурсов, портфеля инвестиций; оценкой текущего и перспективного финансового состояния. Элементами финансового менеджмента являются риск-менеджмент и налоговый менеджмент. Налоговый менеджмент занимается поиском законных способов оптимизации величины уплачиваемых организацией налогов. Финансовый менеджмент – один из необходимых элементов экономического управления деятельностью предприятия. Осуществление любой хозяйственной деятельности сопровождается движением финансовых и денежных потоков. Такое движение порождается самим фактом наличия деловых взаимоотношений данного предприятия с другими юридическими лицами. Предприятию в конкретных условиях всегда приходится делать выбор между теми или иными актами хозяйственной деятельности, просчитывая их финансовые последствия. Только после этого можно принимать решения о направлении дальнейших действий. Такое принятие финансовых решений с учётом все сопутствующих им обстоятельств и можно, по существу, называть финансовым менеджментом.

Инвестиционный менеджмент. Представляет собой вполне самостоятельную область экономической науки и финансовой практики. Инвестиционный менеджмент в качестве основного вектора развития определяет достижение долгосрочных целей с помощью рационального, продуктивного и эффективного налаживания процесса инвестирования. Но главное – управление этим процессом. Таким образом, инвестиционный менеджмент представляет собой уникальную совокупность функционального управления, непосредственным объектом которого является инвестиционный процесс, а также вся инвестиционная деятельность в целом, осуществляемая прежде всего посредством реализации инвестиционных проектов, фигурирующих во всех сферах, секторах, сегментах и отраслях народного хозяйства.

Стратегический менеджмент. Экономика бизнеса – программа о бизнесе и о той среде, в которой он находится. Силы, которые влияют на бизнес, отношения бизнеса с другими участниками рынка, правовое обеспечение бизнеса – основные блоки этой программы. Стратегический менеджмент – это программа о бизнесе в условиях конкуренции. Главные ориентиры компании, типовые стратегии и опыт успешных компаний – классические технологии для успеха бизнеса. Главные ориентиры деятельности компании: постановка стратегических целей. Рыночная стратегия – отношений с партнёрами компании. Операционная стратегия – главные цели и пути их достижения в сфере производства товаров и услуг. Правовое обеспечение стабильности и защиты бизнеса (партнёры, сотрудники, поставщики, подрядчики, акционерный, уставной капитал). Привлечение внешних консультантов и эффективное их использование.

Антикризисный менеджмент. Специфический процесс управления организациями и народным хозяйством в целом в период спада экономики.

Международный менеджмент. Процесс управления многонациональными компаниями, международными стратегическими альянсами, финансово-промышленными группами и другими международными организациями.

Виды менеджмента по объекту управления:

– внешний менеджмент – применяется в случае несостоятельности внутреннего управления;

внутренний менеджмент:

– менеджмент организации – топ-менеджмент;

– менеджмент отдела – менеджмент среднего звена;

– менеджмент на уровне непосредственного исполнителя;

– бренд-менеджмент, менеджмент продукта и сервиса;

– хозяйственная и производственная деятельность организации.

По субъекту управления менеджмент может быть

– формальный,

- неформальный,
- личный,
- коллегиальный.

Субъект управления может быть в свою очередь объектом управления для более высокого уровня менеджмента.

Виды менеджмента по признаку объекта:

Общий (генеральный) менеджмент – управление организацией в целом и ее автономными отделами.

Функциональный менеджмент, он же специальный – управление отдельными процессами.

По признаку содержания менеджмент может быть нормативным, стратегическим и оперативным.

Нормативный менеджмент отвечает за создание и реализацию миссии организации, ее философии, предпринимательских стандартов, определение конкурентной ниши компании на рынке и места в ней, формирование общей стратегии развития.

Стратегический менеджмент занимается разработкой различных стратегий для разных подразделений компании, распределяет реализацию стратегий во времени, формирует потенциал успеха организации и обеспечивает общий контроль реализации выбранных стратегий.

Оперативный менеджмент отвечает за разработку методов реализации принятой стратегии развития в конкретных условиях, за тактическую адаптацию и оперативное реагирование на меняющиеся обстоятельства.

Краткие выводы

1. Термин «менеджмент». Он уже несколько лет как вошел в русский язык. Вопреки словарю, он не является точным синонимом русскому термину «управление». Управлять можно не только заводом, но и автомобилем или ракетой. Менеджмент - всегда управление людьми

2. Управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации через других людей. Все руководители выполняют эти функции и играют несколько других ролей, таких как обработчика информации; лидера; лица, принимающего решения. Характеристики, благодаря которым человек становится выдающимся предпринимателем, отличаются от характеристик, которыми обладает эффективный менеджер.

3. Три подхода управления имеют разное содержание, наиболее применяемые сегодня это ситуационный и системный. Ситуационный подход расширил практическое применение теории систем, определив основные внутренние и внешние

переменные, которые влияют на организацию. Поскольку в соответствии с этим подходом методики и концепции должны быть применимы к конкретным ситуациям, ситуационный подход часто называют ситуационным мышлением. С точки зрения ситуации «лучшего способа» управления не существует. Системный подход рассматривает организацию как открытую систему, состоящую из нескольких взаимосвязанных подсистем. Организация получает ресурсы из внешней среды, обрабатывает их и выдает товары и услуги во внешнюю среду. С точки зрения ситуационного подхода «лучшего способа» управления не существует.

4. Принципы, методы и виды менеджмента являются инструментами его осуществления, и помогают постоянно стремиться к увеличению эффективности производства, получая при этом оптимальные результаты с меньшими затратами.

Вопросы и задания для проверки знаний

1. Какие значения имеет термин «менеджмент»?
2. Управление и менеджмент: в чем сходство и различие?
3. Как отличаются менеджеры от предпринимателей?
4. Каковы принципы и методы менеджмента?
5. Каковы четыре функции процесса управления?
6. Что такое управление: наука или искусство?
7. Выделите направленность методов менеджмента и их теоретические основы.
8. Назовите компоненты административных методов управления.
9. Что общего между различными подходами к управлению?
10. Приведите примеры субъектов и объектов управления.
11. Какие Вы знаете виды методов управления?
12. Сформулируйте несколько конкретных целей управления в практике хозяйствующих субъектов.

Тесты

1. *Подход, рассматривающий управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций – это:*

- а) системный подход;
- б) ситуационный подход;
- в) процессный подход;
- г) нет правильного ответа.

2. *Управление – это:*

- а) процесс планирования организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации;
- б) особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу;
- в) это стимулирующий элемент социальных изменений;
- г) все ответы правильные.

3. Что является важнейшей характеристикой современного менеджмента?

- а) исследование и прогнозирование вкусов потребителей;
- б) ориентация на новую социальную группу;
- в) организация деятельности фирм;
- г) нет правильного ответа.

4. Особый вид деятельности, «превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу» (по П. Друкеру):

- а) планирование;
- б) управление;
- в) контроль;
- г) организация.

5. Дайте определение понятия «управление».

- а) управление – особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу;
- б) управление дает право контролировать работу других;
- в) управление – особый вид деятельности, позволяющий планировать и организовывать работу подчиненных;
- г) управление – особый вид деятельности, направленный на достижение целей организации.

6. Руководители какого уровня основную часть рабочего времени должны заниматься решением оперативных задач?

- а) всех уровней;
- б) среднего уровня;
- в) высшего уровня;
- г) низового уровня;
- д) управленческого уровня.

7. Сущность социально-психологических методов:

- а) воздействие на психику работников;
- б) воздействие на экономические интересы работников;
- в) создание эффективного механизма работы на основе воздействия на эмоциональную сферу человека;
- г) воздействие на общество (социум).

8. Метод управления, ориентированный на прямое воздействие на поведение исполнителей в конкретной обстановке:

- а) психологический метод;
- б) административный метод;
- в) социальный метод;
- г) политический метод.

9. Какое разделение труда построено на выделении уровней управления?

- а) горизонтальное;
- б) вертикальное;
- в) функциональное;
- г) технологическое;
- д) профессионально-квалифицированное

10. Кто является административным персоналом организации среднего уровня управления?

- а) президенты, председатели правления, генеральные директора;
- б) заместители председателя правлений, президентов, генеральных директоров;
- в) руководители, департаментов и служб;
- г) руководители групп, бригад, участков и других первичных структурных единиц;
- д) советники, специалисты в области консалтинга.

11. Каково соотношение понятий «управление» и «менеджмент»?

- а) понятие «менеджмент» шире;
- б) понятие «управление» шире;
- в) понятие «менеджмент» значительно шире;
- г) эти понятия – синонимы;
- д) эти понятия – антонимы.

12. Какой подход рассматривает управление как последовательность выполняемых операций:

- а) подход с позиций выделения различных школ в управлении;
- б) процессный подход;
- в) системный подход;
- г) ситуационный подход.

13. Кто является автором знаменитых 14 принципов управления:

- а) М. Вебер;
- б) А. Файоль;
- в) Ф.В. Тейлор;
- г) Т. Парсонс.

14. Какие методы управления персоналом строятся на осуществлении управленческих воздействий и базируются на власти, дисциплине и взысканиях:

- а) экономические;
- б) административные;
- в) экономические;
- г) психологические.

15. Этот метод управления является мощным рычагом достижения поставленных целей в случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач управления:

- а) административный методы;
- б) экономический методы;
- в) психологический методы;
- г) социологический методы.

16. Какой вид деления труда подразумевает деление по специализации.

- а) горизонтальное;
- б) вертикальное;
- в) диагональное;
- г) ступенчатое.

Список рекомендуемой литературы

1. Балашов А. П. Менеджмент: учебное пособие/Балашов А. П. – М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 271 с.
2. Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестопап Н.Ю. Менеджмент: учебное пособие./ В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап – М.: ИНФРА-М, 2014. – 328 с. [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znaniium.com>].
3. Кнышова Е.Н. Менеджмент: учебное пособие/Кнышова Е. Н. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. –304 с.
4. Маслова, Е. Л. Менеджмент: учебник для бакалавров / Е. Л. Маслова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015– 336 с.
5. Наумов, А. И.Менеджмент: учебник / Виханский О.С., Наумов А.И., – 6-е изд., перераб. и доп - М.:Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 656 с.
6. Шестопап Н. Ю. Менеджмент: учебное пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. –328 с.:
7. Мескон, Майкл Х Основы менеджмента : [пер. с англ.] / Майкл Х. Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. - 3-е изд.. - Москва [и др.] : Вильямс, 2008. - 665 с.

8. Друкер, Питер Ф. Менеджмент: задачи, обязанности, практика./ Питер Ф. Друкер, – «И.Д. Вильяме», –2008.

9. Frederick Winslow Taylor. The Principles of Scientific Management. 1911. Фредерик Уинслоу Тейлор. Принципы научного менеджмента. — М., 1991. // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. — 03.06.2010. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/3631>

10. Henri Fayol. Administration Industrielle et Générale, 1916. Анри Файоль. Общее и промышленное управление. Перевод на русский язык: Б. В. Бабина-Кореня. — М., 1923. // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. — 28.08.2012. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783>

11. Гаррингтон Эмерсон. Двенадцать принципов производительности. – М.: Экономика, 1992. – 224 с. // Электронная публикация: <http://baguzin.ru/wp/garrington-emerson-dvenadtsat-printsipov-proizvoditelnosti>

Раздел 2. Управление во внутренней и внешней среде организации

2.1. Сущность внешней среды организации.

2.2. Внутренняя среда организации: понятие и структурные элементы.

2.3. Инструментарий исследования внутренней и внешней среды организации (SWOT и PEST-анализы).

2.4. Влияние внутренней и внешней среды организации на принятие управленческих решений.

Успех функционирования любой организации зависит от знания и понимания сложной совокупности факторов, формирующих его внутреннюю и внешнюю среды. Содержание управленческой деятельности во многом опирается на анализ состояния среды, ее основных параметров, динамики и причины изменений, а также фактического и желаемого состояния организации.

2.1. Сущность внешней среды организации

Современная организация представляет собой целостный комплекс взаимосвязанных элементов и особое единство с внешним окружением³².

Внешняя среда организации – совокупность факторов, условий и сил, оказывающих влияние на ее деятельность.

Само название определяет, что факторы существуют за пределами организации.

Факторы – это то, что способствует или препятствует превращению возможностей в действительность.

Важнейшими характеристиками внешней среды организации являются ее динамичность, неопределенность, сложность строения и взаимосвязанность факторов.

– динамичность характеризуется скоростью изменения факторов внешней среды организации. Динамичность внешней среды выше у тех организаций, которые имеют дело с новыми товарами, техникой и технологией, работают в зоне более высокого риска, в условиях интенсивной конкурентной борьбы;

³² Хартанович К. В. Теоретические основы исследования внутренней и внешней среды в стратегическом менеджменте предпринимательской организации // Новая экономика и региональная наука. – 2016. - №3. – С. 239 – 244.

– неопределенность характеризуется непредсказуемым, случайным характером многих процессов, сопровождающих бизнес и менеджмент (рыночная конъюнктура, политическая ситуация и т. п.). Степень неопределенности может быть уменьшена за счет хорошо налаженных процессов сбора, анализа и систематизации информации, изучения и умелого использования закономерностей случайных процессов, привлечения для этих целей достижений современной науки и техники.

– сложность характеризуется количеством и многообразием воздействующих факторов. В более сложных условиях работает организация, имеющая большее количество партнеров, поставщиков, конкурентов; организация, осуществляющая многосторонние операции, работающая в малоисследованной области, использующая новейшие технологии и т. д.

– взаимозависимость характеризуется степенью взаимосвязанности взаимодействующих факторов. Взаимозависимость тем выше, чем в большей мере изменение одного фактора влияет на другие. Так, у предприятий, работающих с использованием кооперационных связей с поставщиками, партнерами, степень зависимости от внешних факторов будет выше, чем при закрытом характере производстве³³.

Внешняя среда организации делится на макро- и микроокружение, понимание и знание данного подхода позволяет более системно подходить к изучению окружения организации.

При рассмотрении *макроокружения* организации речь идет о факторах опосредованного, косвенного влияния. Речь идет о факторах и условиях, на которые хозяйствующий субъект не может воздействовать, но которые негативно или позитивно влияют на его деятельность³⁴. Выделяют следующие группы факторов макросреды:

- экономические (цикл деловой активности, инфляция, уровень безработицы, покупательская способность населения и т.д.);
- политические (политический курс в стране, нестабильность в стране, нестабильность в регионах, где находятся источники сырья или рынки сбыта, законодательная нестабильность);
- демографические (рождаемость, старение населения, миграция);
- природные (климат, наличие природных ресурсов, сырья, материалов, стихийные бедствия природного характера);
- научно-технические (достижения науки, техники);
- социально-культурные (общекультурный и образовательный уровни развития населения, традиции, обычаи и т. д.).

³³ Абчук В. А. Менеджмент: Учебник. – СПб.: Издательство «Союз», 2002. – 463 с.

³⁴ Основы теории управления: учеб. пособие / Н.Ю. Кауфман, М.Е. Кузнецова; Сургут. гос. ун-т ХМАО – Югры. – Сургут: ИЦ СурГУ, 2017. – 28 с..

К факторам *микроружения* относят те, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии, тем самым наблюдается влияние факторов микроружения на организацию при одновременном влиянии организации на эти факторы. К факторам микроружения организации относятся: покупатели, поставщики, посредники, конкуренты, ресурсы (капитал, трудовые ресурсы, сырье и материалы), средства массовой информации, органы местного самоуправления, союзы и общества по интересам, акционеры и т.п.

2.2. Внутренняя среда организации: понятие и структурные элементы

Не менее важно при управлении организацией знать и понимать внутреннюю среду хозяйствующего субъекта.

Внутренняя среда организации состоит из переменных, которые характеризуют организацию и, в основном, являются результатом управленческих решений.

Внутренняя среда организации – это элементы или факторы, которые находятся внутри организации.

По сути это набор факторов, которые отличают организации между собой. Факторы внутренней среды находятся во взаимосвязи. Все организации отличаются друг от друга по различным аспектам (целям, задачам, миссии, персоналу и т.п.). Вместе с тем они имеют общие для всех организаций элементы: цели, задачи, кадры, структуру и технологии. Совокупность этих элементов и формирует внутреннюю среду организации.

Дадим им краткую характеристику.

Миссия – деловое понятие, составляющее философию бизнеса.

Цель организации – конечный ориентир деятельности организации.

Главный фактор определения целей – миссия предприятия, представленная в виде характеристики, в общем случае включающая в себя цели развития.

Важно понимать четкую грань между миссией организации и ее целями. Для наглядности в виде таблицы систематизированы различия между миссией и целями организации (табл.2.1.)

Таблица 2.1

Различия между миссией и целями организации

Показатель	Миссия	Цели
Временной критерий	Сроки не определены, направленность в будущее	Сроки определены
Направленность информации	Имеет двойственную ориентацию: на внешнюю среду организации (на потребителей, общество, их интересы, ценности, ожидания, приоритеты) и на внутрифирменную среду.	Имеют внутрифирменную ориентацию и направлены на выявление резервов и улучшение использование ресурсов.
Особенности формулировки	Определяются общими терминами и освещает имидж организации, стиль и т.п.	Имеют конкретное выражение результатов деятельности.
Измеримость	Преобладают качественные характеристики и относительный масштаб выражения.	В основном имеют количественную оценку и могут быть однозначными и множественными.
Пример	<i>«Мы создаем комфортное и красивое будущее» (строительная компания)</i>	<i>«Занять лидирующее положение на региональном рынке в ближайшие два года»</i>

Значимость цели в направлении развития организации выражается в следующем:

- 1) цель является основой для менеджмента и планирования;
- 2) цель направлена на повышение эффективности деятельности предприятия;
- 3) отражается на формировании плановых значений.

Цели не носят постоянный характер, они могут быть скорректированы и изменены, вследствие ряда причин, как внутреннего, так и внешнего характера.

Кадры (персонал) – это совокупность людей, работающих в организации в рамках трудовых соглашений (договоров). Персонал должен быть заинтересован в успешной и эффективной работе организации, что подразумевает сплоченность коллектива, работу на общий результат. Взаимодействие персонала осуществляется на основе коммуникаций, обмена информацией. Во многом характер связи между сотрудниками предопределяется структурой организации.

Структура организации – это внутреннее построение организации, определяющее взаимосвязь ее подразделений. Структура организации зависит от ее целей, вида деятельности, специфики, масштабов, кадрового состава, используемых технологий.

Технология – процесс преобразования ресурсов в продукцию, услуги при помощи технологий, средств и предметов труда, при участии персонала организации. В зависимости от вида деятельности это могут быть технологии производства, технологии продаж, технологии обслуживания.

Анализ внутренних переменных необходим для определения их влияния на среду и имеет следующее значение:

- анализ внутренней среды позволяет лучше уяснить цели и задачи организации;
- информация о внутренней среде необходима менеджеру, чтобы определить внутренние возможности, потенциал, на которые организация может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей;
- указывает на то, что помимо производства продукции, оказания услуг организация обеспечивает возможность существования своим работникам, создает определенные условия для их жизнедеятельности³⁵.

2.3. Инструментарий исследования внутренней и внешней среды организации (SWOT и PEST-анализы)

Значение факторов внешней среды для развития организации повышается в связи с усложнением всей системы общественных связей и отношений. Их влияние на организацию может проявляться, во-первых, в виде возможностей, использование которых может оказать положительное влияние на деятельность организации. Во-вторых, в виде угроз, характеризующих такие факторы, которые при их реализации представляют опасность для организации.

Анализ внутренней и внешней среды оказывает существенное влияние на формирование стратегического плана предприятия, он позволяет разработать грамотную стратегию присутствия организации на рынке.

Эффективным инструментом для проведения анализа среды организации служит SWOT-анализ (SWOT – сокращенное название, образованное из начальных букв английских слов: Strengths – сила, Weakness – слабость, Opportunities – возможность, Threats – угрозы).

SWOT-анализ предусматривает анализ сильных и слабых сторон организации, изучение среды и прогнозирование потенциальных угроз, анализ стратегических и тактических возможностей, разработку мероприятий по «нейтрализации» угроз, минимизации слабых сторон, укрепление сильных сторон и расширение возможностей.

Сильные стороны организации – это преимущества организации, то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Это может быть положительный имидж, использование уникальных технологий производства, доступ к уникальным ресурсам, высокая квалификация персонала и т.п.

³⁵ Основы менеджмента. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 2008. – 481 с.

Слабые стороны организации – это недостатки или отсутствие чего-то важного для функционирования организации, то, в чем она уступает позиции на рынке по сравнению с другими компаниями. Примером слабых сторон может быть отсутствие опыта работы организации на рынке, узкий ассортимент товаров, плохая репутация на рынке, недостаток финансирования, текучесть кадров, низкий уровень сервиса и т.п.

Возможности организации – это факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке. Примером может быть освоение новых рынков сбыта, создание новых кооперационных связей при производстве продукции и т.п.

Угрозы организации – факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке. Примером может быть появление новых конкурентов на рынке, усиление налоговой нагрузки, ослабление курса рубля по отношению к другим валютам и т. п.

Исходя из данных, заполняются четыре поля матрицы, затем поэтапно рассматривается взаимодействие каждой комбинации (рис. 2.1). В каждой из четырех частей матрицы формулировки соответствующих факторов должны быть упорядочены по значимости, т. е. в первую очередь указывается та сторона, которую аналитики считают наиболее сильной или самой слабой, а также те, где имеются наибольшие возможности или угрозы. Не следует стремиться к балансу факторов разных групп.



Рисунок 2.1. Структура SWOT-анализа

Чтобы проведение SWOT-анализа было результативным, следует уметь не только выявлять возможности и угрозы, но и оценивать их с позиции того, насколько они являются важными для организации в стратегии ее поведения. Важным требованием анализа является его объективность. Анализ можно проводить в следующей *последовательности*.

- 1) выявить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы;

- 2) сравнить сильные и слабые стороны, определив, как слабые стороны ослабляют значимость сильных сторон;
- 3) сильные и слабые стороны организации сравнить с аналогичными параметрами основных конкурентов, что позволяет определить приоритеты организации в конкурентной борьбе;
- 4) определить, как можно поддержать или усилить сильные стороны;
- 5) определить, насколько успешно организация может противостоять своими сильными сторонами угрозам со стороны рынка;
- 6) определить, как можно нейтрализовать или компенсировать сильные стороны;
- 7) сопоставить сильные стороны и возможности, что позволяет определить приоритеты организации в будущем.

Таким образом, SWOT-анализ помогает сформулировать цели деловой стратегии, реализуемой с помощью функциональных стратегий.

Для оценки более глобальных факторов внешней среды организации так же используется *PEST-анализ* – инструмент маркетинга, включающий в себя четыре группы факторов, которые способны повлиять на развитие бизнеса: политические (political), экономические (Economical), социально-культурные (Socio-cultural) и технологические (Technological), как правило, анализирующие макросреду организации.

Название этого инструмента также образовано при помощи аббревиатуры, начальных букв исследуемых групп факторов. В некоторых источниках литературы порядок букв меняется, и можно встретить STEP-анализ. Кроме того, в перечень исследуемых факторов при необходимости включают природные, правовые, экологические, демографические, физические и культурные факторы.³⁶ Это свидетельствует о том, что PEST-анализ не является общим для всех организаций, для каждой из них существует свой особый набор ключевых факторов.

Политические факторы необходимы для понимания того, как может влиять государство на экономику, отрасль и, как следствие, на саму организацию. Примером могут быть выборы в органы государственной власти любых уровней, государственное регулирование конкуренции, международные отношения государства и т. п.

Экономические факторы воздействуют на внешнюю среду в части формирования и планирования экономических ресурсов и результатов. Примером может быть состояние и тенденции развития экономики страны в целом, конкуренции, налоговое законодательство в отношении хозяйствующих субъектов, состояние рынка труда, платежеспособный спрос населения, уровень инфляции, динамика цен на товары и услуги и т.п.

³⁶ Дюков И.И. Стратегия развития бизнеса. Практический подход / И.И. Дюков. – СПб.: Питер, 2008. – 236 с.

Социально-культурные факторы определяют влияние социальной составляющей внешней среды на организацию. Изучается культура потребления, активность и пассивность потребителя, уровень и качество жизни и другие.

Технологические факторы необходимы для понимания того, как влияют достижения в науке и технике на технические и технологические процессы, так как существует угроза потери рынка, если отстать от существующих тенденций. Анализ технологической составляющей макросреды позволяет своевременно перестроиться на производство и реализацию технологически перспективного продукта, а также вовремя отказаться от устаревших используемых технологий. При изучении этой группы факторов опираются на изучение научных достижений и технологических инноваций, применимых к производству и реализации товара или услуги.

Своевременное выявление возможных негативных тенденций в окружении организации позволяет ограничить негативное влияние внешних факторов, наиболее существенно влияющих на результаты его деятельности или, наоборот более полно использовать благоприятные возможности.

Преимуществом данного анализа является, то, что этот метод требует глубокого понимания и изучения широкого спектра элементов среды, которые часто взаимодействуют друг с другом. Недостатком метода является то, что необходимо постоянно накапливать источники данных, следить за их изменениями.

При проведении PEST-анализа важно избежать таких ошибок, как сильное сокращение количества данных, используемых для принятия решения, неправильная интерпретация результатов анализа, неточность в результатах анализа.

Результаты PEST-анализа необходимо сводить в табличную форму (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Оценочная таблица PEST-анализа.

Название фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка вероятности изменения фактора			Средняя оценка вероятности изменения фактора	Взвешенная оценка
		3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7
Политические факторы						
Фактор 1	3	2	3	2	2,33	6,99
Фактор 2	2	3	2	1	2,00	4,00
...						
Экономические факторы						
Фактор 1	3	4	4	2	3,33	9,99
Фактор 2	2	2	2	3	2,33	4,66
...						
Социально-экономические факторы						
Фактор 1	2	1	2	3	2,00	4,00
Фактор 2	1	3	2	2	2,33	2,33
...						
Технологические факторы						
Фактор 1	2	5	5	5	5,00	10,0
Фактор 2	1	3	2	2	2,33	2,33
...						
Итого						44,30

Можно выделить следующие основные *этапы проведения PEST-анализа*:

1. Определение факторов, которые могут оказать влияние на деятельность организации (столбец 1);
2. Сбор информации по динамике и характеру изменения каждого фактора (за последние 3–5 лет);
3. Определение значимости и степени влияния каждого фактора.

В связи с тем, что влияние факторов внешней среды на деятельность организации может быть различным, необходимо проводить их количественную оценку. С этой целью используют в качестве оценочных измерителей силу влияния фактора и взвешенную оценку влияния (с учетом силы влияния и средней оценки вероятности изменения фактора).

Сила влияния каждого фактора оценивается по шкале от 1 до 3, где: 1 – влияние фактора мало, любое изменение фактора практически не влияет на деятельность организации; 2 - влияние фактора достаточное, приводит к изменениям в деятельности организации; 3 - влияние фактора высоко, любое изменение фактора вызывает значимые изменения в деятельность организации (столбец 2).

Факторы, не влияющие на организацию, в оценочную таблицу не включаются и оценке не подлежат.

Экспертная оценка вероятности изменения фактора выставляется экспертами (независимыми экспертами, знающими специфику отрасли, руководителями, специалистами предприятия) определяется по шкале от 0 до 5, где 1 – минимальная вероятность изменения фактора внешней среды, а 5 – максимальная вероятность (столбцы 3–5). Необходимо проверить мнения экспертов на непротиворечивость, необходимо стремиться, чтобы разница значений по одному и тому же фактору была не больше 2.

После выставления всех оценок в отдельном столбце рассчитывается среднее арифметическое по экспертным оценкам (столбец 6).

Реальная значимость фактора позволяет оценить, насколько организации следует обращать внимание и контролировать фактор изменения внешней среды, и рассчитывается как вероятность изменения фактора, взвешенная на силу влияния этого фактора на деятельность компании. Чем выше реальная значимость фактора, тем больше внимания и усилий следует уделять для снижения негативного влияния фактора на организацию.

Взвешенная оценка фактора (столбец 7) определяется перемножением значения силы влияния фактора (2 столбец) и средней оценки вероятности изменения фактора (6 столбец);

4. Составление сводной таблицы PEST-анализа;

5. Разработка выводов по таблице, с описанием воздействия фактора на организацию и мероприятий, которые необходимо провести, чтобы снизить негативное влияние фактора и максимально использовать положительное влияние фактора на деятельность организации.

Результатом анализа и оценки среды организации является информация, позволяющая принимать управленческие решения в отношении развития организации, разрабатывать стратегии (рис. 2.2).

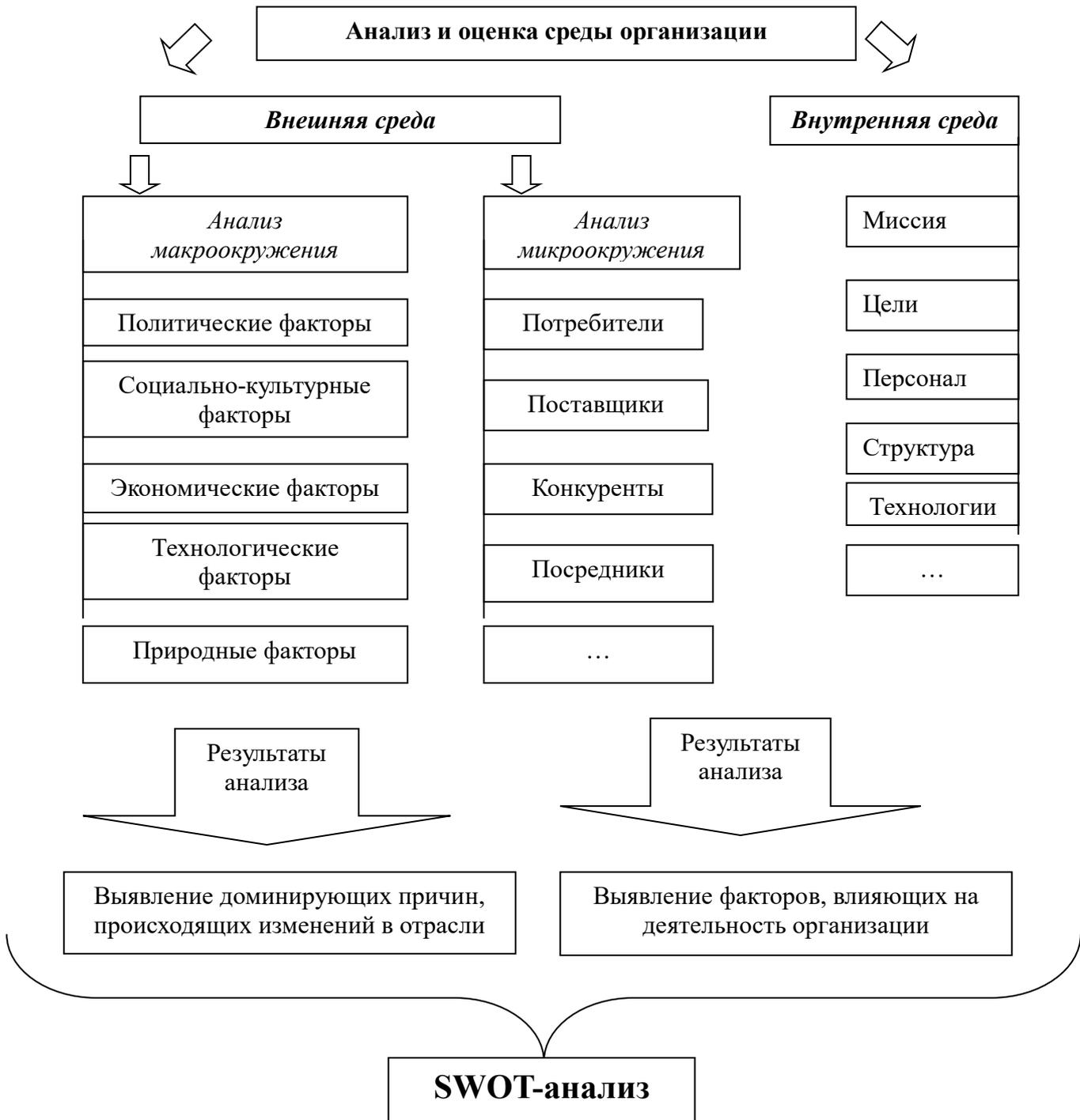


Рисунок 2.2. Взаимосвязь анализов внешней и внутренней среды

2.4. Влияние внутренней и внешней среды организации на принятие управленческих решений

Рассмотрение сущности внешней и внутренней среды организации показывает, что влияние факторов среды может быть разнообразным. Должный учет и целенаправленное использование реальных возможностей позволяют организации использовать рыночные возможности. Такой подход в управлении следует считать рыночно ориентированным.

Рыночная ориентация управления означает использование принципов и функций стратегического управления и маркетинга, можно даже отметить направления взаимного влияния и взаимопроникновения стратегического управления и маркетинга.

Стратегическое управление, основанное на применении маркетинга, позволяет снять конфликт между целями организации и потребителей, поскольку применяется на основе изучения окружающей среды и создания привлекательных возможностей соответствующим ресурсам предприятия.

Концепция рыночно ориентированного управления представляет собой способ рассмотрения стратегических и оперативных задач организации с позиций маркетинга и ориентацией на долговременный результат.

Элементами концепции являются стратегический анализ (анализ внешней среды, анализ внутренних ресурсов, портфельный анализ) и стратегический синтез (разработка стратегии действий, выбор стратегии, реализация и контроль, обратная связь).

Приоритетами концепции рыночно ориентированного стратегического управления могут быть:

- долгосрочное устойчивое развитие организации на основе анализа и прогнозирования изменений среды;
- удовлетворение потребностей потребителей;
- оценка и управление рыночным потенциалом организации.

Каждая организация должна иметь разработанную и постоянно обновляемую концепцию развития, представляющую собой систему взаимосвязанных элементов его деятельности. Это позволит принимать эффективные управленческие решения и достигать поставленных целей.

Таким образом, использование концепции рыночно ориентированного управления является объективно необходимой основой в деятельности организации в условиях рыночной экономики, позволяющей реализовывать перспективные цели развития и эффективно использовать имеющиеся ресурсы.

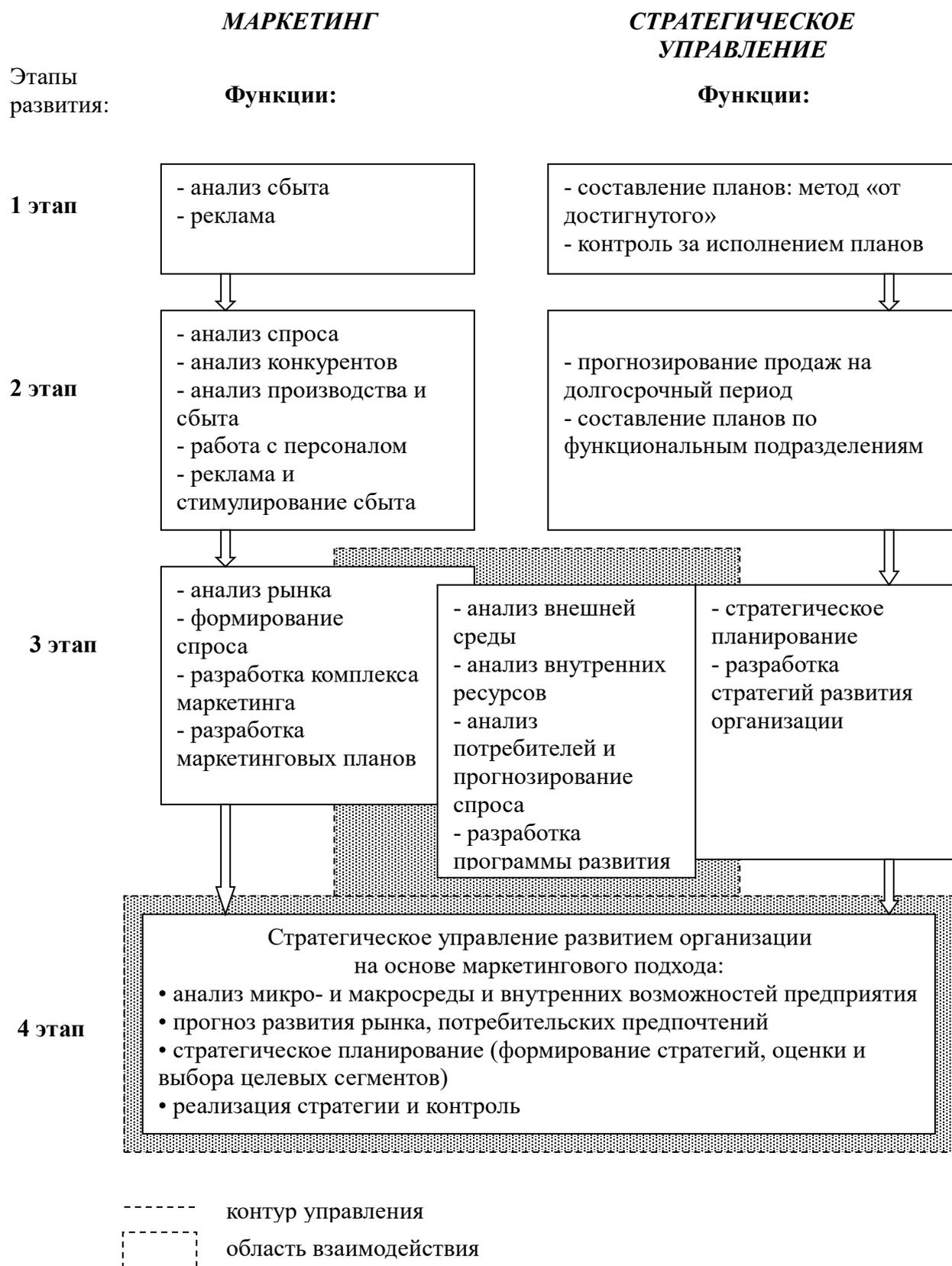


Рисунок 2.3. Развитие современной концепции рыночно ориентированного управления³⁷.

Вопросы и задания для проверки знаний

1. Определить основные характеристики внешней среды.
2. Сформулировать различие между внешней средой прямого воздействия и средой косвенного воздействия.
3. Рассмотреть сущность главных факторов микроокружения.
4. Раскрыть основные факторы макроокружения.
5. Охарактеризовать основную цель, назначение и сущность PEST и SWOT-анализа.
6. Каким образом учитываются факторы внешней среды при управлении организацией?

Практические упражнения

1. Дать краткую характеристику известной Вам организации любой организационно-правовой формы и сферы деятельности, в том числе: время создания, историю развития, численность персонала, производственно-экономические показатели, органы управления и т.п. Указать конкурентов, поставщиков и покупателей организации, другие факторы внешней среды, влияющие на эффективность ее деятельности.

2. Построить логическую цепочку (от фактора или условия к результату) из понятий «миссия», «цель», «ресурсы», «результат».

3. На основании информации о деятельности ИП Смирнов сформулировать миссию, оценить и скорректировать цель, провести PEST и SWOT-анализы.

ИП Смирнов осуществляет деятельность в одном из крупных городов России (численность населения 400 тыс. человек).

Ключевыми видами деятельности ИП Смирнов являются:

1) торговля, торгово-посредническая, посредническая и иная коммерческая деятельность;

2) закупка-продажа товаров для рыбалки, туризма, спорта, сада и огорода.

Основной целью работы ИП Смирнов, как и любого коммерческого предприятия, является получение прибыли.

Цель ИП Смирнов, указанная в уставе предприятия: предоставить покупателям современные изделия, высокого качества, в широком ассортименте и по доступным ценам.

В настоящее время, основными задачами ИП являются:

1) получение дохода владельцем ИП;

³⁷ Саяпина Н.Н. Формирование системы оценки конкурентоспособности вуза на рынке образовательных услуг. Дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05: защищена 10.06.08; утв. 21.11.08 / Автор Саяпина Наталья Николаевна. – Омск, 2008. – 196 с. – Библиогр.: с.147-163.

- 2) обеспечение потребителей товаром ИП;
- 3) обеспечение персонала ИП заработной платой, адекватными условиями труда и возможностью профессионального роста;
- 4) организация рабочих мест для населения;
- 5) охрана окружающей среды;
- 6) недопущения сбоев в работе ИП.

Для достижения данных задач, сформированы основные принципы управления персоналом ИП Смирнов:

- 1) лояльность ко всем работающим на предприятии;
- 2) ответственность как обязательное условие успешного управления;
- 3) рост качества коммуникаций;
- 4) раскрываемость трудового потенциала работающих;
- 5) адекватность и скорость реакции на дифференциацию внешней среды;
- 6) оптимизация методов работы с людьми;
- 7) согласованность совместного труда;
- 8) этичность предпринимательства;
- 9) честность, справедливость и доверие;
- 10) постоянство контроля за качеством работы.

К основным торговым функциям ИП Смирнов следует отнести:

- реклама продаваемых товаров и услуг;
- оказание торговых услуг покупателям;
- создание и оформление заявок на завоз товаров;
- организация ассортимента товаров;
- анализ покупательского спроса на товары.

Стабильное положение ИП Смирнов во внешней среде достигается через образование специальной стратегии бизнеса. Стабильность внутри предприятия – через организационную концепцию.

Процесс управления включает в себя оба эти процесса.

Качественная оптимизация достигается через использование инновационных форм оплаты труда на предприятии ИП Смирнов. Отсюда следует, что одной из функций менеджмента предприятием ИП Смирнов является улучшение формы оплаты труда, взаимосвязей элементов социально-экономической системы в соответствии с изменениями окружающей среды.

Внутренняя среда ИП Смирнов состоит из людей, средств производства, информации и капитала. К числу внутренних ситуационных факторов чаще всего относят цели, структуры, задачи, технологии и людей, работающих в организации. Руководитель образует и изменяет, в случае необходимости, внутреннюю среду ИП.

Ключевыми источниками товароснабжения ИП Смирнов являются Московские и Екатеринбургские оптовые фирмы, где формируется необходимый ассортимент. Ассортимент периодически обновляется новыми товарами, которые пользуются повышенным спросом у покупателей.

Предприятие ИП Смирнов сотрудничает с достаточно большим количеством поставщиков, но большая их часть - это крупные оптовые компании, которые зарекомендовали себя на рынке с положительной стороны:

- ООО «Рыболов» - специализируется на продаже товаров для рыбалки;
- ООО «Север» - специализируется на продаже укрывного материала;
- ООО «Садовый центр» - специализируется на продаже товаров для сада;
- ООО «Эмити Трейд» - специализируется на продаже товаров для сада и огорода.
- ООО «Банщик» - специализируется на продаже товаров для бань и саун.
- ООО «Турстайл» - специализируется на торговле туристическим инвентарём.

ИП Смирнов представляет широкий ассортимент товаров для отдыха, рыбалки, дачи, сада, огорода, спорта, туризма.

Весь ассортимент ИП Смирнов можно разделить на отдельные группы товаров, которые предлагают отечественные и зарубежные производители:

- 1) небольшая группа товаров, в которую входят палатки, парники, теплицы, укрывной материал;
- 2) группа товаров для бани, сауны (изделия из дерева, фетра);
- 3) группа товаров специализированной одежды для рыбалки, сада, спорта, туризма;
- 4) группа товаров для рыбалки и дачи;
- 5) группа товаров для туризма.

Работа ИП Смирнов строится таким образом, что клиенты с помощью торгового персонала могут подобрать необходимую вещь.

Ассортимент магазина составляется таким образом, чтобы в нём присутствовали и новинки, и давно продающиеся товары. Старые товары составляют большую часть от общего ассортимента ИП Смирнов, что затрудняет расширение нового ассортимента.

Ассортимент специализированной одежды составляет небольшую часть от общего предложения. Наибольший интерес у покупателей вызывают ботинки. Это обувь на высокой подошве, предназначенная для охотников и рыболовов.

Также большой приток клиентов осуществляется за счёт продажи спортивной одежды для занятия физической культурой, посещения фитнес-клубов.

Для полного удовлетворения спроса клиентов, ИП Смирнов ведёт работу по отслеживанию изменений продаж (какие товары лучше продаются, какие пользуются максимальным спросом, какие минимальным) и в зависимости от этого уже формируется новый заказ на товар, который предположительно будет максимально соответствовать сезону и будет востребован среди клиентов.

Контрольные вопросы

1. Раскрыть сущность внутренней среды организации и перечислить ее основные переменные.
2. Что такое внешняя среда организации?
3. Какие группы факторов обязательно включают в анализ внешней среды организации?
4. На какие главные вопросы дает ответ анализ внешней среды организации?
5. Привести различия между внешней средой прямого воздействия и средой косвенного воздействия.

Тестовые задания

- 1) Определить факторы внутренней среды организации с точки зрения менеджмента
 - а) высококвалифицированный персонал;
 - б) конкуренты;
 - в) кредиторы;
 - г) сильное лидерство.
- 2) Анализ PEST – это:
 - а) анализ неконтролируемых переменных;
 - б) анализ внутренней среды организации;
 - в) анализ внутренних и внешних факторов компании;
 - г) анализ политических, социальных, технологических и экономических факторов.
- 3) Внутренние факторы организации помещаются в квадраты матрицы SWOT-анализа ...
 - а) «слабые стороны», «угрозы»
 - б) «сильные стороны», «возможности»
 - в) «возможности», «угрозы»
 - г) «слабые стороны», «сильные стороны»
- 4) К факторам внешней среды предприятия относят ...
 - а) организационную структуру организации;

-
- б) конкурентов организации;
в) персонал организации;
г) организационную культуру организации.
- 5) При анализе SWOT, какие из следующих направлений не относятся к внутреннему анализу:
- 1) деятельность конкурентов;
 - 2) финансовые ресурсы;
 - 3) исследование среды;
 - 4) товарный ассортимент.
 - а) 1 и 2;
 - б) 1 и 3;
 - в) 2 и 3;
 - г) 3 и 4.
- 6) Компания, осуществляя SWOT анализ, составила перечень из 15 сильных сторон, 2 слабых сторон, 4 возможностей на рынке, 1 опасности на рынке. Для того, чтобы рассматривать этот перечень, необходимо предварительно:
- 1) определить относительную важность и присвоить вес каждому пункту;
 - 2) найти еще слабые стороны и возможные опасности, чтобы обеспечить баланс в анализе;
 - 3) установить приоритеты компании, прежде чем рассматривать перечень;
 - 4) выделить основные пункты, которые наиболее важны для будущего компании.
 - а) 1 и 2;
 - б) 1 и 3;
 - в) 2 и 3;
 - г) 3 и 4.

Список рекомендуемой литературы

1. Веснин, В. Р. Менеджмент: учеб. пособие /В. Р. Веснин. – 4-2 изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2011. – 616 с.
2. Виханский, О. С. Менеджмент : учеб. для вузов / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5-е изд., стереотип. – М. : Магистр : ИНФРА-М, 2013. – 573 с.
3. Менеджмент : учеб. для бакалавров / Н. И. Астахова [и др.]; под ред. Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина ; Рос. гос. торгово-экон. ун-т. – М. Юрайт, 2013. – 422 с.
4. Кнорринг В. И. Теория, практика, искусство управления. Учебник для вузов по специальности «Менеджмент». – 2-е изд., изм. и доп. – М. Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА-ИНФРА М), 2001 – 528 с.

Раздел 3. Групповая динамика и руководство

- 2.1. Понятие группы, ее типологии
- 2.2. Динамика группы, коллектива
- 2.3. Формальные и неформальные группы
- 2.4. Руководство командообразованием

*«Если кто-то в лодке гребет в другом ритме
или еще хуже в другом направлении,
то можно ожидать, что медленно и с большими усилиями
вы приплывете не туда, где планируете оказаться».*
Джером К. Джером

В современном бизнесе делается ставка на командную и групповую работу, поэтому менеджер должен знать основы групповой динамики, владеть навыками формирования группы. Кроме того, в настоящее время, согласно ФГОС ВО третьего поколения, большое внимание уделяется формированию у обучающихся общекультурных компетенций (готовность к кооперации с коллегами и работе в коллективе, знакомство с методами управления, умение организовать работу исполнителей, находить и принимать управленческие решения в условиях противоречивых требований, знание основы педагогической деятельности) и профессиональных компетенций (способность к проектной деятельности в профессиональной сфере, знание принципов системного анализа, умение строить и использовать модели для описания и прогнозирования различных социальных явлений, осуществлять их качественный и количественный анализ).

В данной главе рассматриваются вопросы, связанные с понятиями: группа, коллектив, команда. Изучив материал главы, обучающиеся узнают о том, какие типологии групп существуют, какие особенности имеют формальные и неформальные группы, как осуществлять руководство группой (командой), чтобы она могла эффективно функционировать.

3.1. Понятие группы, ее типологии

Организация представляет собой сложную систему, в которой происходит взаимодействие людей для достижения определенных целей. Взаимодействие людей в группах является самым эффективным. Важнейшим элементом культуры управления в современном менеджменте (как и в японском менеджменте) является групповая ориентация. Поэтому решающее значение для успеха организации имеет эффективное управление группой.

Существует множество определений «группы». В психологии, социологии, менеджменте даются различные определения. Вот некоторые из них.

Группа представляет собой относительно устойчивую совокупность людей, связанных системой отношений, регулируемых общими ценностями и нормами.

Группа – это два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц³⁸.

По определению Марвина Шоу, «группа — это два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц»³⁹.

Группа - это определенная общность людей, которые регулярно общаются и взаимодействуют друг с другом для достижения определенной цели, которые взаимозависимы, с психологической точки зрения воспринимают себя как членов группы, а все вместе считают себя группой.

Также можно сказать, что группа – два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо влияет на другое и испытывает на себе его влияние⁴⁰.

Таким образом, обязательными элементами любой группы являются общие цели, нормы поведения, санкции, групповые ритуалы, отношения, совместная деятельность, вещная среда.

Социологи выделяют несколько основных признаков социальной группы.

Первый признак - наличие обобщенных психологических характеристик, таких как: общественное мнение, психологический климат, групповые нормы, групповые интересы, установки, которые формируются по мере развития группы.

³⁸ Авдеева Л. и др. Менеджмент организаций: теория и практика. Учебное пособие. – Донецк: ДонНУ, 2002. –271 с. – Режим доступа: https://management-books.biz/teoriya-menedjmenta_693/gruppyi-rol-upravlenii-18766.html (Дата обращения: 09.09.2018г.)

³⁹ Майкл Мескон. Основы менеджмента. Групповая динамика и руководство. – Режим доступа: [http://business.polbu.ru/mescon_management/ch19_ii.html]. (Дата обращения: 09.09.2018г.)

⁴⁰ Основы менеджмента. Электронный ресурс. Режим доступа: [<http://bmanager.ru/articles/formalnye-i-neformalnye-gruppy-sushhnost-dinamika.html>]. (Дата обращения: 09.09.2018г.)

Второй признак группы - наличие свойств группы как единого целого. Группа имеет структуру, групповые процессы, групповые нормы и санкции, социальный контроль.

При анализе группы необходимо иметь ввиду, что между ее членами существуют формальные и неформальные отношения. Неформальные отношения определяются чувствами, которые участники группы испытывают друг к другу, а формальные - обязанностями и правами членов группы, обусловленными деятельностью и целью группы.

Групповые процессы - это динамические, меняющиеся показатели группы. В группе важную роль играют психологические и организационные процессы сплочения: лидерство и руководство. Различаются уровни развития группы, например, стадии развития коллектива.

Третий признак группы - это способность людей к согласованным действиям. Он является основным признаком, так как единство обеспечивает необходимую общность действий членов группы. Степень согласованности действий зависит от уровня развития группы, социальной ситуации, лидера группы.

Еще один признак группы - осознание людьми принадлежности к группе, который лежит в основе самоопределения личности. Необходимо отметить, что в любой группе присутствует групповое давление. Оно заставляет человека вести себя в соответствии с ожиданиями окружающих. В результате такого давления может возникнуть конформизм - осознанное внешнее согласие с мнением группы при внутреннем расхождении с ним.

Еще одним признаком группы является установление определенных отношений между ее членами.

Существуют различные типологии групп, в основе которых лежат такие признаки, как количество человек в группе, общественный статус, уровень группы (рис.3.1).



Рисунок 3.1. Пример типологии групп

По количеству группы делятся на большие группы, малые и микрогруппы. Микрогруппы включают в себя три или два человека. В них преобладают неформальные отношения. К основным признакам этих групп можно отнести чувства дружбы, любви, симпатии, общее дело.

Малая группа - основная социальная среда человека. В ней лично знают друг друга. Все наиболее существенные социальные группы в жизни человека — малые группы. Малую группу часто обозначают как первичную. Она в наибольшей степени влияет на потребности, социальную активность и психологическое состояние человека. Значимость малой группы определяется ценностями индивида. Если он ориентируется на нормы, ценности и мнения членов группы, то она выступает как референтная, с которой индивид соотносит себя как с эталоном, определяющим нормы. Группа при этом представляет собой источник социальных установок и ценностных ориентации субъекта. Ориентируясь на референтную группу, человек оценивает себя, свои поступки, образ жизни и идеалы. Референтная группа имеет две основные функции: нормативную и сравнительную. Референтная группа может выступать лишь как воображаемая общность. Но она все равно способна определять особенности его поведения. Некоторые социальные группы могут обладать временной референтностью, которая затем проходит.

Группы могут быть также условными или реальными.

Условные группы людей объединяются по определенному признаку, выделенному исследователем (возраст, пол, профессия и др.).

Реальные группы - это группы людей, реально существующие как общности в определенном пространстве и времени и связанные между собой определенными объективными взаимоотношениями.

Одним из важнейших оснований для классификации групп выступает характер организации, регулирующий взаимодействие членов группы. По этому основанию выделяются следующие реальные контактные группы: номинальная, ассоциация, кооперация, корпорация, коллектив.

Номинальные группы (конгломераты) - это неорганизованные или случайно организованные группы. Сюда относятся: зрители в театре и кино, случайные члены экскурсионных групп и т. д. Объединение в группы добровольное, временное и определяется сходством интересов.

Ассоциация - группа, в которой взаимоотношения опосредуются только лично значимыми целями (группа друзей, приятелей).

Кооперация - группа, отличающаяся реально и успешно действующей организационной структурой, высоким уровнем групповой подготовленности и сотрудничества. Межличностные отношения и общение в ней носят прежде всего сугубо

деловой характер, подчиненный достижению высокого результата в выполнении конкретной задачи в том или ином виде деятельности.

Корпорация - это группа, объединенная только внутренними целями, не выходящими за ее рамки. В этом случае у группы появляется корпоративный дух, который проявляется в противопоставлении группы другим группам, в стремлении осуществлять свои групповые цели.

3.2. Динамика группы, коллектива

Высшей формой организованной группы считается коллектив. Коллектив - это группа людей, представляющая собой часть общества, объединенную совместной деятельностью, подчиненную целям этого общества. На рисунке 3.2 представлены основные характеристики коллектива (рис.3.2).

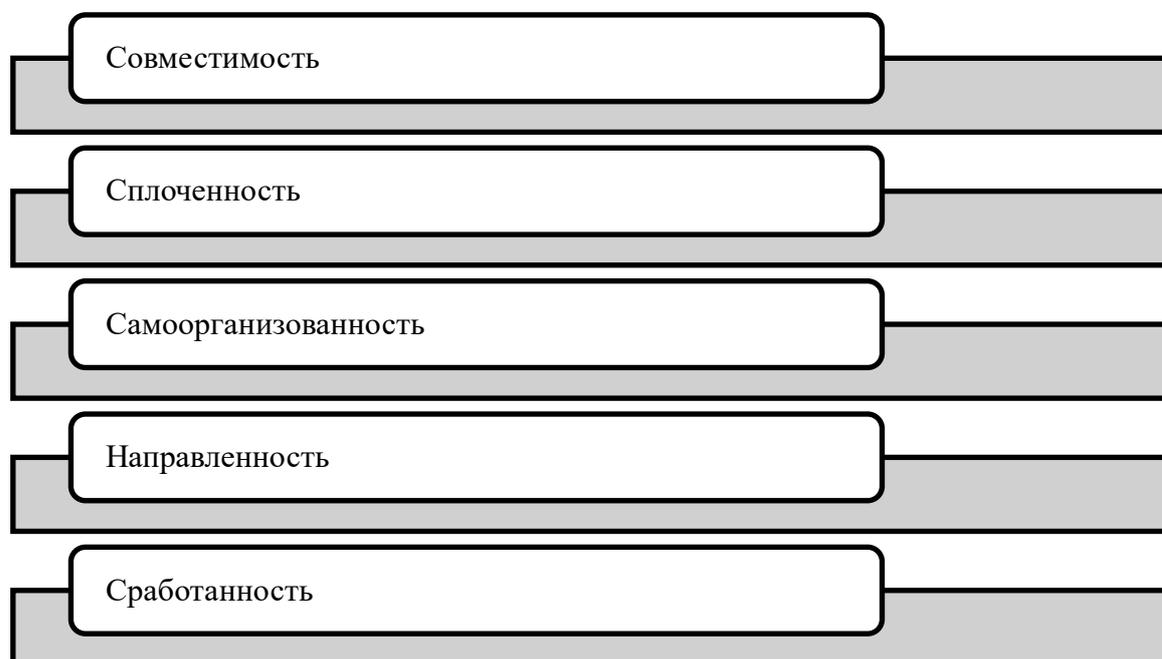


Рисунок 3.2. Характеристики, определяющие уровень развития группы

Совместимость - это эффект сочетания, взаимодействия индивидов, который показывает максимальную удовлетворенность партнеров друг другом при достаточно высоких энергетических затратах и значительной взаимной идентификации. Различают психофизиологическую и социально-психологическую совместимость.

Сработанность - это эффект сочетания, взаимодействия индивидов, который показывает максимально возможную успешность (в совместной работе) при

минимальных энергетических затратах (на деятельность, взаимодействие) на фоне значительной субъективной удовлетворенности совместной работой и высокого взаимопонимания. Сработанность — результат взаимодействия конкретных людей в конкретной деятельности. В туристской группе тоже существует сработанность, которая проявляется в момент каких-либо совместных усилий: борьба с течением при гребле, преодоление горных хребтов в связке и т. д.

Сплоченность - это характеристика единства, взаимосвязанности индивидов. Она предстает как динамическая характеристика развития внутри групповых связей, которые нужно изучать на трех уровнях: эмоциональной привлекательности, ценностно-ориентационного единства, устойчивости к деструктивным (разрушающим) воздействиям.

Социальная группа обусловлена взаимодействием двух процессов: интеграции и дифференциации. Интеграция обеспечивает противодействие конфликтам и ситуациям, которые угрожают существованию группы как единого целого. Дифференциация направлена на специализацию взаимосвязей членов группы, основанную на различии их ролей. Поэтому функционирование и развитие группы носит противоречивый характер. Последовательное изменение группы возможно как от низкого к более высокому уровню развития, так и, наоборот - от высокого уровня развития до простой ассоциации.

Важным аспектом в жизни группы является лидерство, которое проявляется в преимущественном воздействии одного члена группы (или коллектива) на других. Выделяют следующие типы лидеров: лидер-организатор, лидер-инициатор, лидер-эрудит, лидер-генератор эмоционального настроения. Очень важно, чтобы официальный руководитель группы был лидером. Это влияет на степень и уровень сплоченности группы, психологический климат в ней, взаимоотношения в группе людей разного возраста, пола, профессии, национальности и т. д.

Во многих исследованиях, делались попытки выявить качества личности, свойственные лидеру^{41, 42, 43}.

Властные отношения в группе в значительной степени обусловлены теми социально-психологическими ролями, которые должны выполнять члены группы.

Роли - это ожидаемое поведение, система прав и обязанностей, вытекающих из объективных потребностей общества. Понятие «роли» предполагает во-первых, заданность некоторых задач и функций, которые должны быть реализованы в

⁴¹ Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. И доп. — М: ЮНИТИ, 2002.

⁴² Моргунов Е.Б. Лидер и его команда // Управление персоналом. – 2001. - № 11-12. – С.21-23.

⁴³ Верхоглазенко В.Н. Командообразование: типология и основы управления <http://acmegroup.ru/node/184>

команде. Во-вторых, для успешного выполнения роли человек должен обладать желанием и способностями их выполнять.

Традиционно выделяют функциональные и командные (групповые) роли. Функциональная роль соответствует содержанию предмета деятельности (финансы, производство, маркетинг и т.д.). Командные (групповые) роли соответствуют вкладу в деятельность и раскрываются через коммуникации внутри и вне команды.

1. С точки зрения теории групповой динамики, развитие группы представляет собой последовательность ряда универсальных стадий (рис.3.3.).

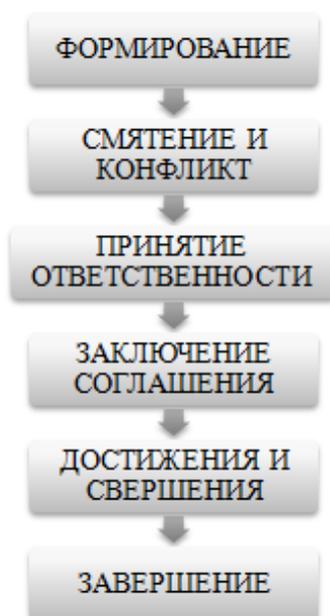


Рисунок 3.3. Этапы групповой динамики

Первая динамическая стадия характеризуется обычно преобладанием сплоченности над напряжением (в противном случае, группа, скорее всего, попросту не «сложится») и концентрацией участников на определении целей совместной деятельности. Чаще всего на первой динамической стадии очень быстро выделяется неформальный лидер, который как правило является бессознательным образом «идеального героя» большинства членов группы. Аналогичным образом, появляется «антигерой», и остальная часть группы – «электорат».

Вторая и третья стадии характеризуются возникновением многочисленных межличностных конфликтов из-за вопроса власти и роли каждого члена группы. На этом этапе необходимо создать механизм совместной деятельности, учесть особенности каждого человека, перераспределить (если это необходимо) структуру группы и власть.

На четвертой стадии происходит согласование формальной и неформальной власти в группе, определены групповые нормы взаимодействия и ответственности.

Пятая стадия характеризуется все еще сохраняющимся напряжением. Но оно связано не распределением власти, а с противоречиями в подходах к достижению общей цели.

На шестой, завершающей стадии постепенно начинает нарушаться уровень баланса «сплоченность-напряжение». Происходят ритуальные и эмоциональные аспекты завершения жизненного цикла группы ⁴⁴.

Как уже отмечалось, высшей стадией развития группы считается коллектив.

Коллективизм предполагает приоритет общественного над индивидуальным, а индивидуализм абсолютизирует позиции отдельного индивида.

Идея коллективизма была разработана в отечественной науке А. С. Макаренко. Развитие коллектива зависит от динамики деятельности и отношений, согласованности действий, единства требований к членам коллектива.

Первая стадия развития коллектива характеризуется предъявлением требований только со стороны его руководителя. Это довольно низкий уровень группового сплочения. Люди еще не готовы к общим действиям и групповые нормы пока еще не выработаны.

Вторая стадия вызвана развитием социальных отношений. Формируются групповые нормы и действия. Все большее количество людей способны к согласованным действиям. Требования руководителя поддерживаются наиболее активными членами группы. Создается социальный актив, лидерство.

На третьей стадии в коллективе достигнута согласованность действий всех членов группы. Групповые нормы и действия выработаны. Ожидания, нормы и санкции становятся общими для всех членов коллектива. Социальный контроль со стороны лидера снижается.

Но третья стадия не означает застоя в коллективе. Коллектив защищается от застоя новыми способами деятельности, идеями развития, предложенными его членами, существованием так называемых зон неуправляемости, и новыми целями коллектива в соответствии с развивающимися потребностями людей.

В коллективе формируются явления, свойственные только совместной жизни людей. Одно из них социальная фасилитация — социальное облегчение эффективности деятельности и саморазвития каждого члена коллектива. Обучение в группе намного эффективнее, чем индивидуальное. Но отношения в группе должны быть доброжелательными.

⁴⁴ Левин К. Теория поля в социальных науках // Динамическая психология: Избранные труды. М., 2001. С. 341—342

В недавнем прошлом конкурентная борьба была сосредоточена в области технического прогресса, но основу современного бизнеса определяют в первую очередь люди. Каждый работник компании выполняет свою функцию и объединяет свои усилия с коллективными для достижения результата. Ключевой составляющей бизнеса является управление персоналом.

Руководство организации испытывает удовлетворение, когда организация продолжает своё существование как единое целое. Однако почти всегда стереотипы поведения и отношений членов организации далеко отходят от формального плана руководителей организации.

3.3. Формальные и неформальные группы

Неформальные группы, которые образуются в организации, могут при определенных условиях стать доминирующими.

Менеджерам среднего звена необходимо согласовывать требования неформальных групп организации с требованиями стоящего над ними руководящего аппарата. Данная необходимость побуждает менеджеров к поиску нестандартных приемов управления людьми или использовать имеющиеся приемы более эффективно с целью использования потенциальных выгод и уменьшения отрицательного воздействия неформальных групп.

Итак, существует два типа групп: формальные и неформальные. Эти типы групп имеют значение для организации и оказывают большое влияние на членов организации.

Формальные группы - это группы, созданные по воле руководства.

Выделяют группы руководителей, рабочие (целевые) группы и комитеты.

- Группа руководителей состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, находящихся в зоне его контроля (президент и вице-президенты).
- Рабочая (целевая) группа - сотрудники, работающие над выполнением одного задания.
- Комитет - группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания или комплекса заданий. Иногда комитеты называют советами, комиссиями, целевыми группами. Выделяют постоянные и специальные комитеты.

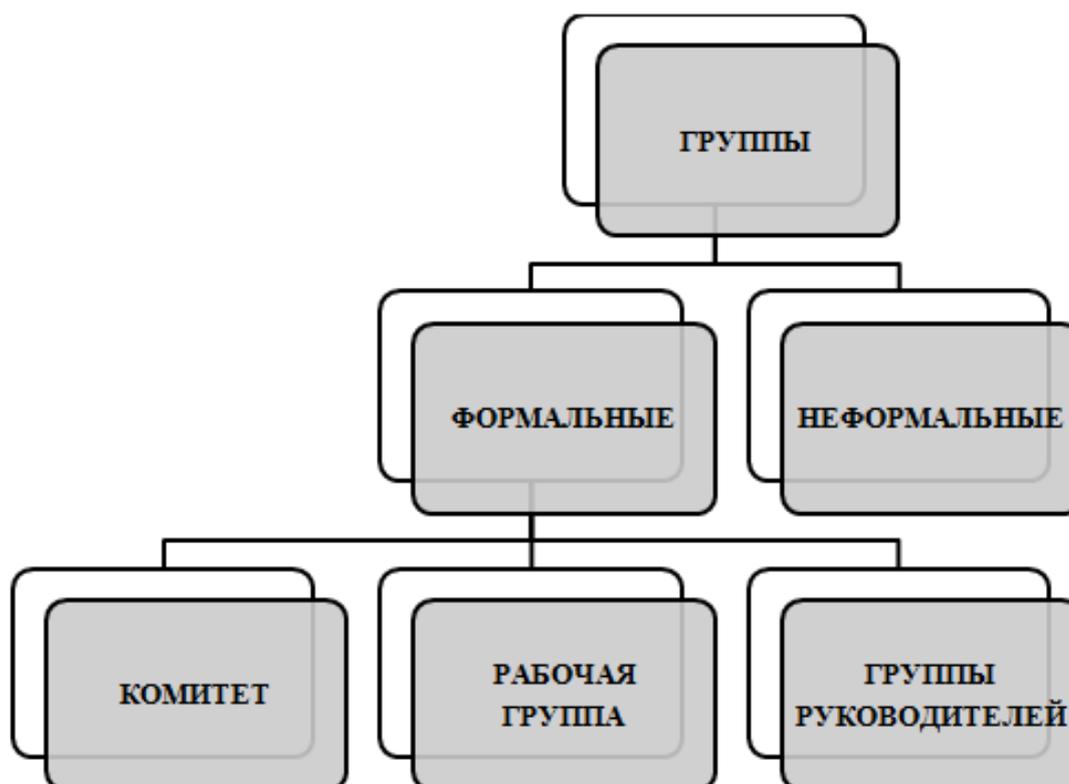


Рисунок 3.4. Виды групп

Неформальная группа - спонтанно возникшая группа людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели. Причины вступления — чувство принадлежности, помощь, защита, общение.

Неформальные организации осуществляют социальный контроль за своими членами. Обычно устанавливаются определенные нормы, которые каждый член группы должен соблюдать. В неформальных организациях наблюдается тенденция к сопротивлению переменам. Обычно неформальная организация возглавляется неформальным лидером. Неформальный лидер должен помогать группе в достижении ее целей и поддерживать ее существование.

На эффективность работы формальных и неформальных групп влияют одинаковые факторы (рис.3.5).

Формальные группы обычно выделяются как структурные подразделения в организации. Они имеют формально назначенного руководителя, формально определенную структуру ролей, должностей и позиций внутри компании, а также формально закрепленные за ними функции и задачи. В формальной группе предусмотрены только служебные связи между индивидами, и она подчиняется лишь функциональным целям.

Формальные группы могут быть сформированы для выполнения регулярной функции, как, например, бухгалтерия, а могут быть созданы для решения определенной целевой задачи, например, комиссия по разработке какого-либо проекта.

Неформальные группы создаются не распоряжениями руководства организации и формальными постановлениями, а членами данной организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями и привычками. Данные группы существуют во всех компаниях, хотя они не представлены в схемах, отражающих строение организации, ее структуру.

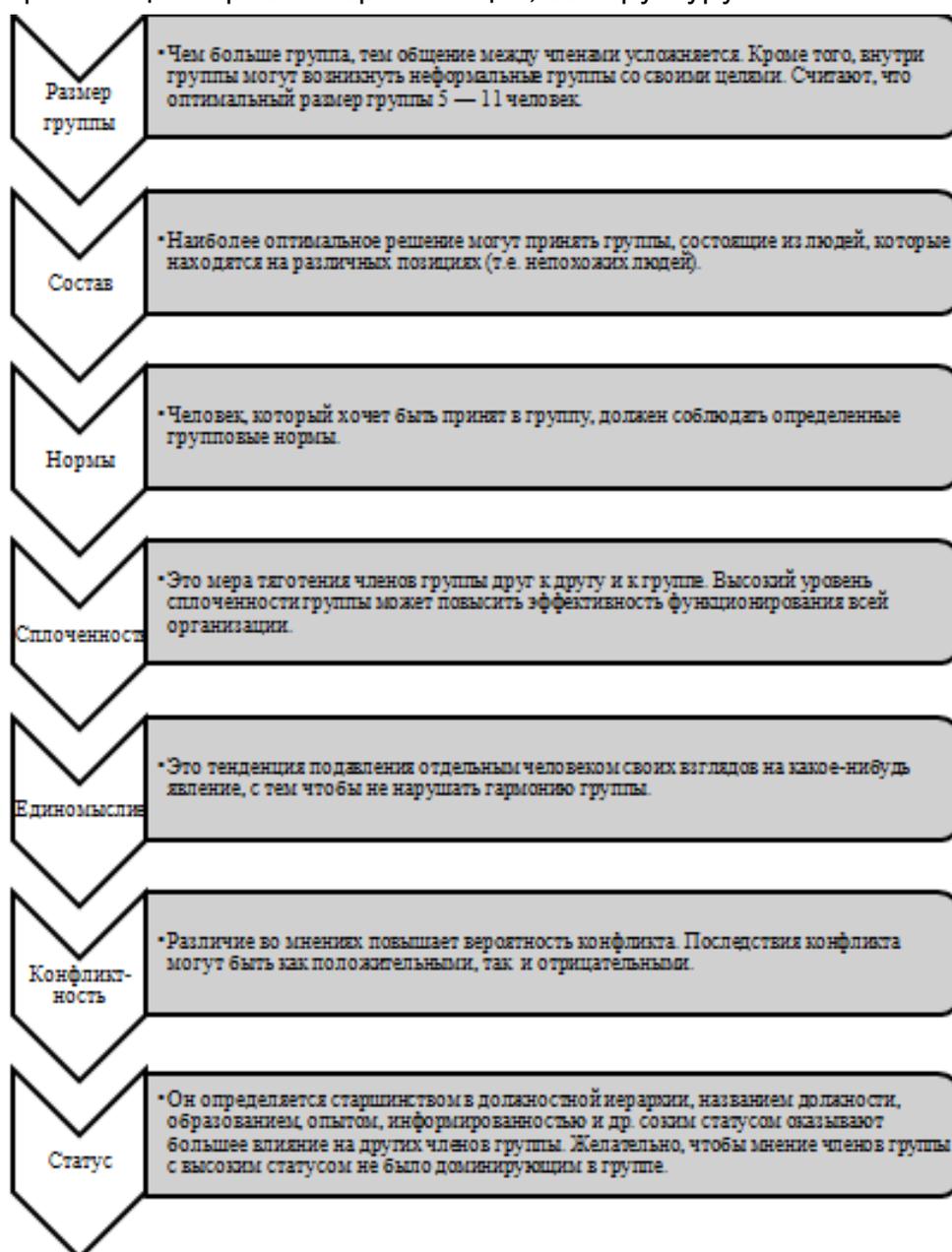


Рисунок 3.5. Факторы эффективной работы групп

Неформальные группы обычно имеют свои неписанные правила и нормы поведения, люди хорошо знают, кто входит в их неформальную группу, а кто нет. В неформальных группах складывается определенное распределение ролей и позиций. Обычно эти группы имеют явно или неявно выраженного лидера. Во многих случаях неформальные группы могут оказывать на своих членов влияние равное или даже большее, чем формальные структуры.

Неформальные группы представляют собой спонтанно (самопроизвольно) сложившуюся систему социальных связей, норм, действий, являющихся продуктом более или менее длительного межличностного общения (рис.3.6).

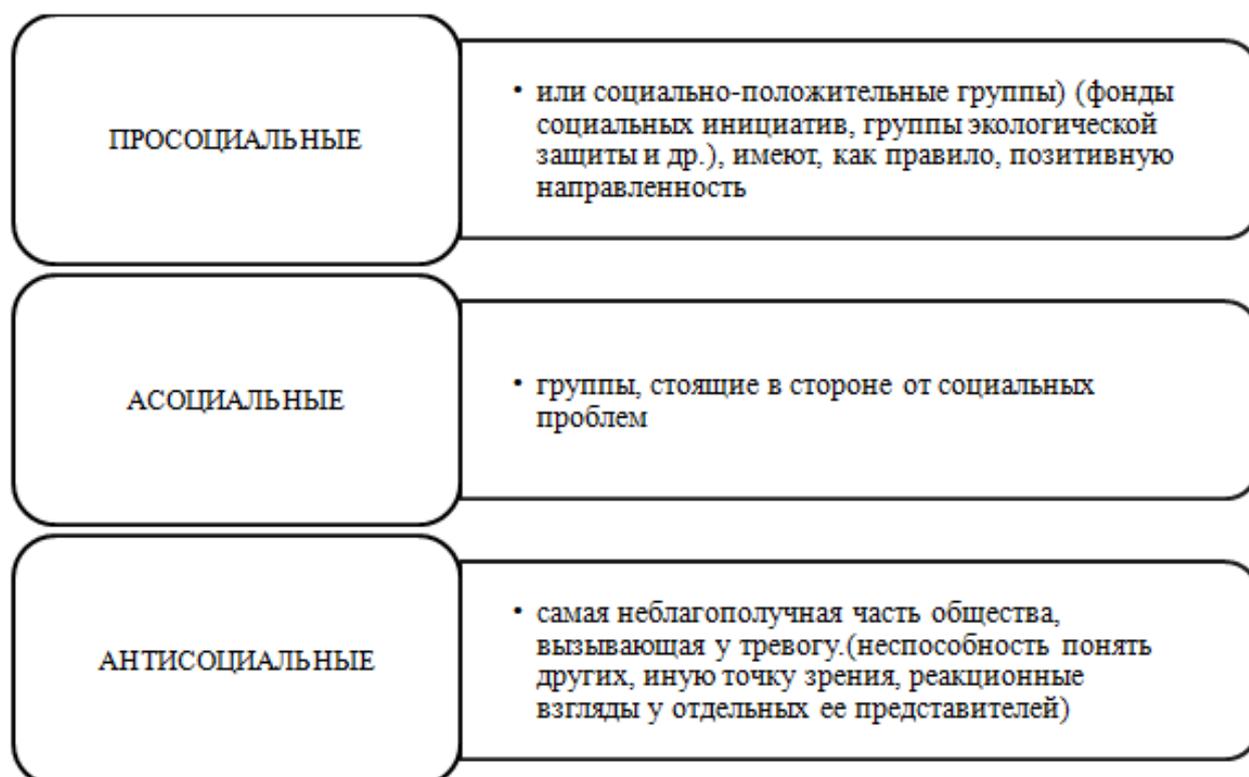


Рисунок 3.6. Классификация неформальных групп

Характеристика неформальной группы

Жизнь группы, ее функционирование находится под влиянием трех факторов:

1. характеристики членов группы;
2. структурные характеристики группы;
3. ситуационные характеристики.

К характеристикам членов группы, оказывающим влияние на ее функционирование, относятся личностные характеристики человека, а также способности, образование и жизненный опыт.

Структурные характеристики группы включают в себя:

- коммуникации в группе и нормы поведения (кто с кем и как контактирует);
- статус и роли (кто какую позицию занимает в группе и что делает);
- личные симпатии и антипатии между членами группы (кто кому нравится и кто кого не любит);
- силу и конформизм (кто на кого оказывает влияние, кто готов слушать и кому подчиняться).

Первые две структурные характеристики относятся больше к анализу формальной организации, остальные — к вопросу о неформальных группах.

Ситуационные характеристики группы мало зависят от поведения членов группы и группы в целом. Эти характеристики связаны с ее размером и ее пространственным расположением.

В маленьких по размеру группах возникает больше сложностей с достижением согласия, и много времени уходит на выяснение отношений и точек зрения. В больших группах наблюдаются трудности с поиском информации, так как члены группы обычно ведут себя более сдержанно.

Пространственное расположение членов группы оказывает заметное влияние на их поведение. Выделяются три важных характеристики пространственного расположения индивида, от которых зависят взаимоотношения между человеком и группой. Во-первых, это наличие постоянного или определенного места или территории. Отсутствие ясности в данном вопросе порождает множество проблем и конфликтов в межличностных отношениях. Во-вторых, это личное пространство, то есть то пространство, в котором находится тело только данного человека. Пространственная близость в размещении людей может порождать множество проблем. В-третьих, это взаимное расположение мест. Если человек занимает рабочее место во главе стола, то это в глазах других членов группы автоматически ставит его в позицию лидера. Руководство, зная эти и другие вопросы расположения членов группы, может добиваться значительного эффекта только за счет правильного размещения рабочих мест.

3.4. Руководство командообразованием

Процесс создания команды – командообразование может происходить двумя путями:

1. *естественный* (стихийный) путь;
2. *целенаправленный* (управляемый) путь.

3.4.1. Естественный путь командообразования

На процесс стихийного командообразования оказывают влияние два основных фактора:

- закономерности групповой динамики;
- стиль руководства.

Любая группа является единым *организмом, со своими особенностями и внутренними законами*. Но есть общие закономерности развития группы, которые необходимо знать.

Естественный путь командообразования предполагает, что группа последовательно проходит три *стадии*: ориентация, борьба, продуктивность. Важно на каждой стадии определить задачи для лидера и для сотрудников. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д., Фролов Д. Ф., Грабенко Т. М. определяют следующие признаки каждого этапа ⁴⁵.

Таблица 3.1

Стадия	Признаки	Задачи	
		руководителя	сотрудников
Ориентация	Отчужденность сотрудников между собой, зависимость от руководства. Поиск взаимоотношений	Создать условия для комфортного знакомства и установления взаимоотношений	Постараться построить отношения с каждым
Борьба	Появляются конфликты между сотрудниками; раздел «зон влияния», проявляются неформальные лидеры, коллектив разбивается на группы	Помочь в выявлении причин конфликтов и конструктивно их разрешить; обучить сотрудников бесконфликтному взаимодействию	Самостоятельно проанализировать, понять истинные причины конфликтов; саморегуляция
Продуктивность	Неформальные лидеры разграничивают полномочия, «зоны влияния», строят взаимоотношения друг с другом и руководством; появляются команды и «компании»	Выявить команды и построить с ними новые взаимоотношения; нейтрализовать «компании»	Осознать себя в команде, осознать общие цели, чувство единства

⁴⁵ Джозеф Г. Бойетт, Джимми Т. Бойетт. Путеводитель по царству мудрости. Лучшие идеи мастеров управления / Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2009. — с. 125

Таким образом, для стихийного командообразования естественна стадия борьбы, которая сопровождается конфликтами как по вертикали (руководство — сотрудники), так и по горизонтали (внутри коллектива). *Главной причиной любого конфликта является столкновение интересов, амбиций, мотивов.* Прояснение общей цели, миссии организации и осознание ее смысла каждым сотрудником позволит наиболее мотивированным из них искать свое место в команде и приходиться к согласию. Но могут среди них появиться такие сотрудники, которые ни при каких условиях не пойдут на компромисс и не примут общие цели компании. Такие люди должны уйти. Так работает *естественный отбор* стихийного командообразования.

Вторым фактором является стиль руководства, который значительно влияет на стихийное командообразование.

В российских компаниях действует закон: «Каков руководитель, таковы и подчиненные». Если руководитель авторитарен, постоянно жестко контролирует ситуацию, берет всю ответственность на себя, требует беспрекословного подчинения, то сотрудники привыкают к этому и расстаются со своей долей ответственности. В этом случае о команде не идет речь, так как вместо принципа колеса действует принцип пирамиды (сотрудники — основание, руководитель — вершина). Если руководитель, является прекрасным Лидером и достаточно демократичен, ему искренне интересны индивидуальные особенности сотрудников, он недирективен, склонен делегировать полномочия, советоваться с подчиненными, умеет внимательно наблюдать и слушать, брать на себя ответственность и грамотно передавать ее другим, то он может надеяться на стихийное появление команды, а сам встать в центр «колеса».

Однако важно помнить, что стихийно сложившаяся КОМАНДА нуждается в формировании командного духа, обучении технологиям взаимодействия и решения проблем в команде.

3.4.2. Целенаправленный путь командообразования

Целенаправленный путь командообразования возможен только тогда, когда руководство остро осознает необходимость перемен в системе управления компанией, либо только открывается бизнес и необходимо начать с создания команды. Тогда возможны два пути:

- пригласить внешнюю организацию, компетентную в вопросах командообразования и организационного сопровождения бизнеса;
- действовать самостоятельно.

Внешняя организация, или консультант, — это прекрасно, однако полностью передоверять им процесс командообразования настоящий лидер не станет. Скорее всего, он станет действовать самостоятельно, а когда столкнется с трудными вопросами и ситуациями, он обратится к внешнему консультанту.

В литературе, посвященной вопросам командообразования, наиболее часто встречается *модель группового развития*, предложенная Б. Такменом. Данная модель может считаться наиболее универсальной, так как описанная Б. Такменом последовательность стадий развития наблюдается не только в тренинговых и психотерапевтических группах, но и в группах, работающих в бизнес-организациях.

Первая стадия – формирование. Члены группы ориентируются в обстановке, друг в друге, в отношениях между собой и руководством. Они, как правило, ведут себя предельно корректно, действуют осторожно и с оглядкой. *Вторая стадия* – шторм. Завершается предварительная ориентировка и начинается борьба «за место под солнцем», за ресурсы и привилегии, за авторитет и популярность. Это – фаза конфронтации или войны со всеми против всех (с формированием и распадом коалиций, поиском «козлов отпущения» и пр.). *Третья стадия* – нормирование. Влиятельное большинство понимает, что пора договариваться о «правилах игры», вводить действенные регуляторы взаимодействия. Четвертая стадия – работа. После того как правила и нормы установлены и с ними в той или иной мере все согласны или вынуждены согласиться, группа начинает достаточно плодотворно работать.

Иногда авторы, пишущие на тему командообразования, ограничиваются краткой или подробной характеристикой четырехфазного процесса, или добавляют пятую стадию — расставание, имея в виду, что все хорошее когда-нибудь заканчивается и команда должна быть готова достойно встретить свой конец.

Очевидно, что чисто дескриптивные модели недостаточны, так как они строятся с позиций невключенного наблюдателя и описывают внутригрупповые процессы таким образом, как если бы они происходили сами по себе, подчиняясь внутренним детерминантам, а не являлись следствием целенаправленных воздействий. Такие модели дают неполную картину происходящего, поскольку выносят за скобки важнейшие факторы, определяющие направление и темп развития группы.

Нормативная модель командообразования

Предписывающие (нормативные) модели характеризуют групповые процессы так, будто они всецело обусловлены действиями, которые совершают активные агенты изменений – консультанты и руководители организации. В простейшем случае здесь дается лишь последовательность действий, которые должны быть предприняты командостроителями. Такой подход столь же однопланов, как и тот, что виден в описательных моделях.

Полная картина должна быть получена в синтетических моделях, где были бы отображены все основные причинно-следственные, а точнее, взаимообусловленные связи и отношения. Из-за отсутствия в настоящее время удовлетворительных синтетических моделей, основным инструментом решения поставленных задач следует признать нормативные модели.

Нормативная модель имеет схематичное изображение, которое использовано в ряде командообразовательных проектов ⁴⁶.

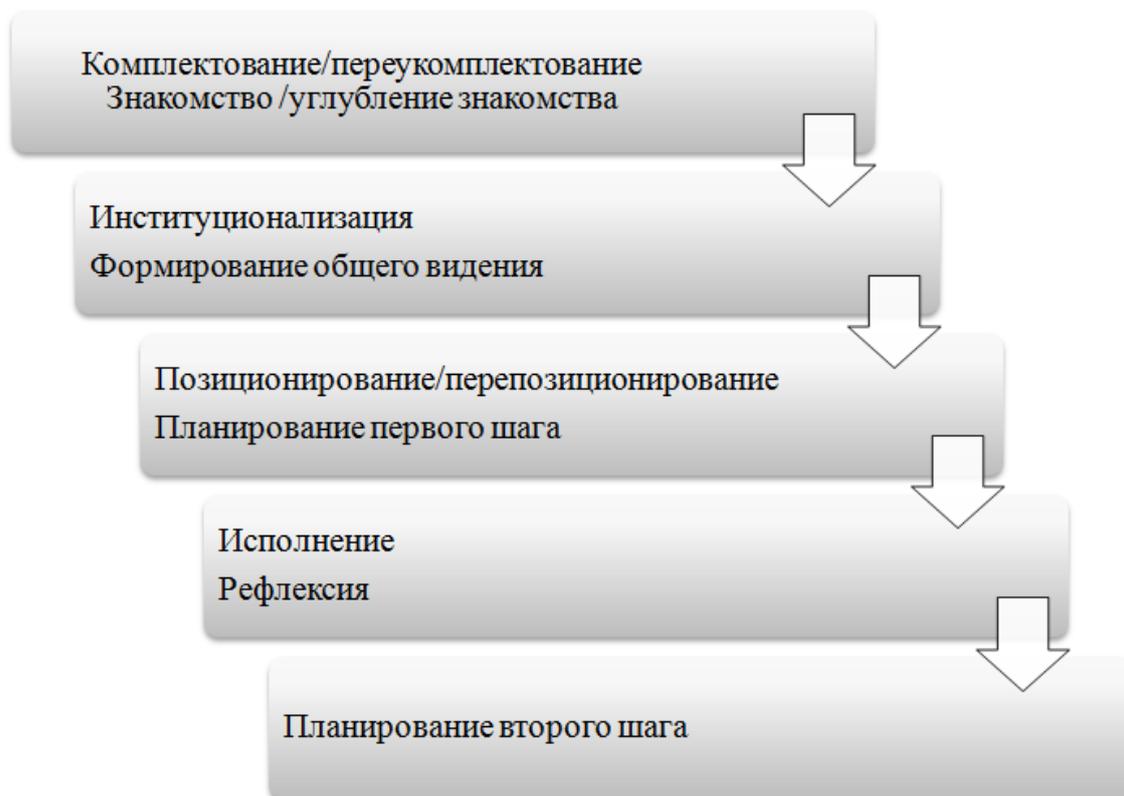


Рисунок 3.7. Нормативная модель командообразования

Выделяются следующие этапы командообразования.

2. Комплектование/переукомплектование. Командообразование начинается с того, что определяются численность и состав участников (будущих членов) команды. На практике эта ступень нередко отсутствует и консультанту по развитию команды или тренеру командообразования предлагается работать с уже укомплектованной группой.

3. Знакомство /углубление знакомства. Здесь устанавливается первичный контакт, необходимый уровень доверия среди участников. Происходит знакомство

⁴⁶ Джозеф Г. Бойетт, Джимми Т. Бойетт. Путеводитель по царству мудрости. Лучшие идеи мастеров управления / Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2009. — с. 14

и ориентировка членов команды друг в друге и в ситуации. Как и первый этап, второй может отсутствовать, если члены будущей команды достаточно хорошо знакомы друг с другом.

4. Институционализация. Команда должна быть вписана в структуру и системы организации. Она должна иметь права и обязанности, систему отчетности, доступ к информационным и иным ресурсам. Должны быть установлены и, если необходимо, документально оформлены порядок работы, способы взаимодействия, определен круг лиц, курирующих группу и координирующих ее работу с другими командами, а также со структурными подразделениями и службами организации.

5. Формирование общего видения. Основная цель данного этапа — согласование взглядов, позиций, образа желаемого будущего и т.д. среди участников командообразования. Группа определяет цели, задачи, направления движения и специфику деятельности своей команды (организации).

6. Позиционирование/перепозиционирование. На этой стадии происходят макро- и микропозиционирование участников. В результате макропозиционирования участники определяют предметно-функциональные позиции в деятельности своей команды и соответствие ее членов этим позициям. Учитываются все необходимые составляющие: склонности, способности, уровень профессиональных знаний, навыки и опыт, тип личности и т.д. В процессе микропозиционирования обозначаются и распределяются командные роли, обеспечивающие взаимодополнение и совместимость членов команды. Данный фактор оказывает существенное влияние на эффективное проведение совещаний, принятие решений.

7. Планирование первого шага. На этой ступени происходит формирование целереализующей системы команды, составляется конкретный план-график, распределяются ресурсы и ответственность.

8. Исполнение. Здесь, собственно, осуществляется то, что было намечено и спланировано ранее.

9. Рефлексия. Команда постоянно отслеживает, насколько эффективно она продвигается вперед. Участники оценивают выполнение конкретных заданий, анализируют, что мешает и что способствует продуктивной работе команды.

9. Планирование второго шага. Команда планирует второй шаг с учетом анализа нового положения дел.

Первые три этапа могут иметь четко фиксированное начало и не иметь конца, точнее, их завершение совпадает по времени с моментом выполнения командой своей миссии или со временем принудительной ликвидации команды. Следующие стадии имеют свои достаточно четко различаемые и конец, и начало.

Рассмотренная нормативная модель функционирует в качестве средства ориентировки действий, направленных на придание работе группы черт командности. Ее отличительная особенность состоит в том, что стадии командообразования описываются в связи не с тем, какими свойствами обладает группа на данном этапе или в каком состоянии она находится, а с тем, какой процесс является на этой стадии ведущим.

Наиболее важными процессами и стадиями, несомненно, являются комплектование, институционализация, формирование общего видения, позиционирование и цикл планирование—исполнение—рефлексия. Для полноценного осуществления они требуют достаточно разработанного методического инструментария.

Данные стадии более подробно рассмотрены Ю.М.Жуковым, А.В.Журавлевым, Е.Н.Павловой⁴⁷.

Комплектование/переукомплектование.

Команды складываются по-разному: либо вырастают, либо строятся. В настоящее время в области комплектования преобладает ориентация на формирование неоднородных групп, что требует соответствующего методического аппарата. При этом идентификация пола, возраста и профессиональной принадлежности участника не вызывает особых затруднений, зато в отношении интеллекта и личностных черт (темперамента, характера, ценностных ориентации и т.д.) такого нельзя сказать. Для диагностики когнитивной сферы существует множество методик, которые позволяют с достаточной степенью надежности оценить различные стороны и компоненты интеллектуального развития человека (не только тесты для оценки IQ, но и методики для диагностики когнитивного стиля и креативности мышления). При этом предпочтительнее выбирать методики, учитывающие специфику деятельности, которой будет заниматься команда.

С диагностикой личностной сферы дело обстоит несколько сложнее. На сегодняшний день наиболее распространенными являются методики, основанные на типологическом подходе К. Г. Юнга (модель Майерс-Бриггс, модель Кейрси), и методики, построенные на базе концепции командных ролей, предложенной Р. М. Белбиным. Командные роли по Р. М. Белбину определяются при сопоставлении результатов применения опросника и внешних оценок, полученных от коллег (360-градусной обратной связи).

Диагностика ценностных ориентаций осуществляется с помощью методов, применяемых при исследовании корпоративной культуры и организационного климата. Среди них наиболее перспективными для задач комплектования команд оказываются

⁴⁷ Джозеф Г. Бойетт, Джимми Т. Бойетт. Путеводитель по царству мудрости. Лучшие идеи мастеров управления / Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2009. — 416 с.

проективные методики, позволяющие выявить глубинные ценностные основы стилевых предпочтений участников команды.

Знакомство /углубление знакомства

Когда команда укомплектована людьми, значительная часть которых плохо знакома с другими членами команды, необходимо представить их друг другу. Формальное представление необходимо, но недостаточно. Прежде чем приступить к совместным действиям или даже к простой ориентации в ситуации, члены команды нуждаются в относительно развернутой межличностной ориентировке.

Целью данного этапа не является обеспечение членов команды всей полной информацией друг о друге, да на это и нет времени. Знакомство - не столько стадия, сколько процесс, срок завершения которого трудноопределим. Следовательно, задачей этапа служит обеспечение предварительной ориентировки участников друг в друге и запуск процесса знакомства.

Если участники формируемой команды совсем не знакомы друг с другом, наиболее целесообразной оказывается стандартная процедура представления, когда ведущий церемониала по очереди называет имена участников и говорит несколько слов о каждом человеке. Столь же удобна процедура, когда люди сами представляют себя в короткой речи. Оба варианта являются низкопродуктивными, так как значительная часть присутствующих не запоминает даже имен представленных участников. Необходимо приложить специальные усилия и обеспечить запоминание минимально необходимой информации. Для запоминания имен пригодны игры типа «Снежный ком», когда каждый из участников, прежде чем представить себя, называет имена всех тех, кто успел представиться до него. Еще лучше подать информацию в визуальном формате: в виде плакатов, слайдов, презентаций.

В случае когда люди уже достаточно хорошо знакомы друг с другом - нет необходимости существенного углубления знакомства.

Институционализация

Институционализация – это комплекс действий по вписыванию формируемой команды в систему функционирования целостной организации. Эта стадия является малозначимой для команд топ-менеджеров или иных руководящих структурах организации (например, совет директоров). В них права и обязанности членов команды, как правило, определены изначально и зафиксированы в соответствующих документах. Не столь важной является эта стадия и в случае с проектной командой в организации, функционирующей по проектному принципу. Формирование и старт такой команды не требуют особого внимания. Зачастую достаточно собрать вместе участников проектной группы, обозначить планируемые результаты и сроки, установить порядок взаимодействия и формы отчетности.

Институционализация становится первостепенным вопросом когда команда формируется для проведения организационных изменений. Его нельзя откладывать и вместе с тем здесь нельзя жалеть времени и усилий - вопрос стоит того.

Первое, в чем нуждается команда, это ряд документов, регулирующих отношения команды в целом и ее отдельных членов со структурными подразделениями и службами организации. Подобная задача решается созданием *Положения о команде*. В нем прописываются основные цели создаваемой команды, ее права и обязанности, устанавливаются сроки, формы ответственности, способы контроля за деятельностью. Разработка Положения обязательно должна быть осуществлена самой командой (разумеется, при помощи и поддержке высшего руководства и необходимых специалистов). Нужно быть готовым к тому, что для создания такого документа недостаточно проведения одного совещания. На всех этапах разработки документа весьма желательно участие представителей топ-менеджмента и сотрудников службы персонала, а на стадии выработки формулировок необходимо пригласить на совещание юрисконсультанта.

Регламент командной работы – это документ, регулирующий отношения между членами группы и определяющий способы их взаимодействия и формы ответственности. В нем фиксируются важные моменты внутрикомандного взаимодействия: расписание встреч, система внутрикомандных коммуникаций, способ принятия групповых решений. Регламент в еще большей степени, чем Положение, формируется самой командой. Участие руководства и специалистов организации в этом процессе минимально. Отдельная помощь при решении вопросов процедурного характера может быть оказана профессиональным консультантом.

Работа над нормативными документами имеет своей целью не только их непосредственное создание. В ходе этой деятельности выясняется, «кто есть кто» в группе, какими талантами обладают участники, какие трудности встречаются при «столкновении характеров» и, самое главное, идет поиск путей преодоления такого рода трудностей - поиск, результаты которого тут же воплощаются в рамках разрабатываемых документов.

Формирование общего видения

Общее разделяемое видение - система согласованных представлений членов команды о том, к чему надо стремиться. Общее видение рассматривается - основной фактор, который мотивирует команду на приложение дополнительных усилий при выполнении совместной работы. Практически все исследователи в области командообразования сходятся во мнении, что выработка общего видения является одним из главных моментов и определяет дальнейшую успешность командной работы. Общее видение не возникает как результат принуждения индивидов

следовать предписанному направлению. И это - не просто логическое объединение личных прозрений и устремлений отдельных людей. Оно формируется в процессах межличностного взаимодействия членов команды. Однако то, как именно происходит складывание общего видения, зачастую не поддается рационализации.

Понимание общего видения просто как образа привлекательного будущего или некоторой ясной, заманчивой и в то же время достижимой цели оказывается недостаточным для выстраивания технологии развития команд. Целеполагание, безусловно, является важной, но не единственной составляющей процесса формирования общего видения. В каком-то смысле сама цель, как показывает практика успешного командообразования, позволяет выбрать точку приложения усилий и способов осуществления действий, т.е. определить командную стратегию. Триада «цель - путь - движение» представляет собой основу любой стратегии. Вместе с тем есть еще такие факторы, как доступ к ресурсам, открывающиеся возможности, комфортность окружения, наличие врагов и друзей, социальные нормы и групповые ценности. Не разобравшись с ними, нельзя говорить о наличии общего видения.

Позиционирование/перепозиционирование

Человек приходит в команду со сложившимися стремлениями, склонностями и привычками. Некоторые командные позиции, роли и функции соответствуют его особенностям, другие - нейтральны, а отдельные - противопоказаны. Поэтому процессом позиционирования трудно, а порой даже вредно управлять, но его результаты (не только окончательные, но и промежуточные) можно и нужно контролировать (осуществлять их мониторинг) и вносить своевременные и точно дозированные корректировки.

Позиционирование - определение места человека в системе деловых и персональных отношений (подчинение, отчетность, ответственность, дистантность) в организационном контексте.

Способы позиционирования в системах структурированного менеджмента (рациональная и профессиональная бюрократия) и в системах командной организации работы различаются существенным образом. Структурированный менеджмент основан на жестком разграничении полномочий и ответственности отдельных лиц. Командный способ работы опирается на принципиально иные основания. Пересечение и перекрытие функциональных обязанностей здесь, скорее, правило, чем исключение. При этом система позиционирования в команде является не только менее жесткой, но и более многоплановой.

Предметно-функциональное позиционирование осуществляется по-разному в зависимости от типа команды. В проектных командах оно связано со стадиями работы над проектом (временная развертка). Примерно то же можно сказать и о командах перемен. Управленческие же команды действуют в двух временных

планах (диахронном и синхронном), сопряженных с режимом функционирования, и во временной развертке (жизненный цикл организации и жизненный цикл проекта). Поэтому здесь имеет смысл говорить о *диахронном позиционировании* (на разных стадиях в качестве ключевых игроков могут выступать различные фигуры) и *синхронном позиционировании* (распределение полномочий и ответственности в текущий промежуток времени - «здесь и теперь»).

Для работы в области командообразования иногда достаточно иметь исчерпывающий перечень основных функций и понимание того, кто и за что отвечает, кто что делает, перед кем отчитывается, при помощи кого отыскивает решение в нестандартных ситуациях, в чьей компетенции находится изменение способа и порядка выполнения работы, если в этом возникает необходимость. Прежде чем заниматься «ювелирной» работой по распределению командных ролей, необходимо убедиться, что все основные предметно-функциональные позиции закрыты и нет чрезмерных перегрузок отдельных лиц, как нет столь же чрезмерных несоответствий между индивидуальными особенностями и требованиями той или иной позиции.

Некоторая предварительная оптимизация процесса распределения командных ролей необходима. Однако эффективная и самонаучающаяся команда способна решать такие проблемы на ходу, увязывая их с текущей ситуацией и с возникающими перспективами.

Некоторые исследователи считают, что лидерская (а не менеджерская) - основная позиция в команде. Аргументируется это тем, что базовые функции, связанные с организацией и управлением командной работы, должны осуществляться изнутри, а не извне. Но менеджерские функции в команде не обязательно отождествлять только с отправлением распоряжений сверху. В команде как лидерские, так и менеджерские функции различаются и по форме, и по содержанию тем, которые имеют место в системах жестко структурированного управления.

Командный *лидер*, по определению, - это тот, кто задает направление и темп движения, заряжает энергией, воодушевляет, показывает пример, привлекает к себе людей, нацелен на преобразование и развитие. Командный *менеджер* выполняет функции ориентировки и контроля. Он разрабатывает план-график, реагирует на отклонения от плана, распределяет ресурсы и нагрузку, контролирует исполнение. Как правило, эти функции трудно сочетать. Для эффективного выполнения лидерских задач надо постоянно забегать вперед (хотя бы мысленно) и выходить за пределы ситуации (опять-таки хотя бы мысленно). Для продуктивного выполнения менеджерских задач нужно действовать в режиме реального времени, почти полностью погружаясь в текущую ситуацию. Поэтому минимальная структурная единица, необходимая для успешного управления деятельностью группы - это парная связка лидер - менеджер.

Но такая двоичная структура не единственно возможный вариант организации управления в команде. Популярны также трехкомпонентные модели. Так, иногда к

паре лидер - менеджер добавляют еще одну позицию - *фасилитатор*, в чьи функции входит сопровождение («облегчение») процессов принятия совместного решения.

При решении задач сбалансированного позиционирования наибольшее распространение на практике получили два подхода — типологический и ролевой: продолжающая идеи К. Г. Юнга концепция психотипов (интеллектуальных ролей) Д. У. Кейрси (модель Кейрси) и теория командных ролей Р. М. Белбина (модель Белбина)^{48, 49, 50}.

Например, типологический подход может помочь прояснить ролевую структуру самой команде. Для этого следует специально организовать обратную связь для всех членов команды (вместе или порознь), а результаты диагностики обсудить и осмыслить. Команда должна получить информацию о позитивных и негативных характеристиках (сильных и слабых сторонах) своей ролевой композиции и принимать их во внимание при планировании и осуществлении дальнейшей деятельности. Собственно говоря, это продолжение работы, начавшейся на предшествующем этапе. Получение информации о ролевых предпочтениях коллег является углублением знакомства членов команды, а кроме того, может и должно стать компонентом общего видения в той части, которая относится к совокупности представлений о наличных ресурсах команды, ее преимуществах или недостатках.

Задачи позиционирования целесообразно решать после прохождения этапа формирования общего видения (т.е. после определения направления дальнейшего движения команды), ибо позиционирование осуществляется сообразно поставленной цели. Характер цели во многом определяет, кто будет стремиться занять лидерские позиции, а кто займется своим делом без особого энтузиазма, используя до времени выжидательную тактику.

Обычно эти задачи (позиционирование и выработка общего видения) объединяются в рамках тренинга командной сыгровки. Именно в ходе командной сыгровки в процессе работы по формированию общего видения целесообразно проводить диагностику складывающейся в группе ролевой композиции и осуществлять необходимые корректирующие воздействия. Если наблюдений за поведением членов группы в процессе выработки общего видения недостаточно для получения полноценной диагностической картины, следует выделить время для дополнительной диагностики. Наиболее приемлемыми процедурами (методами) здесь представляются моделирование основных бизнес-процессов при помощи деловых игр и использование методов ситуационно-поведенческого

⁴⁸ Геллерт, Манфред. Все о командообразовании: руководство для тренеров: пер. с нем. / Манфред Геллерт, Клаус Новак. – Москва, Вершина, 2006. – 352 с.: ил., табл.

⁴⁹ Гроув Э.С. Высокоэффективный менеджмент. — М., 1996.

⁵⁰ Жуков Ю.М., Журавлев А.В., Павлова Е.Н. Технологии командообразования: Учеб. пособие для студентов вузов / Ю.М. Жуков, А.В. Журавлев, Е.Н. Павлова. – М.: Аспект Пресс, 2008. – 320 с.

тестирования для сбора данных с целью оценки работы команды в целом и отдельных ее членов.

Планирование — исполнение — рефлексия

Выделение в качестве особого этапа процесса планирования первого шага обусловлено практикой консультирования организационного развития. В организации может наблюдаться значительное недовольство существующим положением дел, при этом сложилось разделяемое всеми представление, в каком направлении надо двигаться (общая цель или общее видение), но нет согласия по поводу того, с чего начать. В таком случае никакого движения не может быть. Именно данное обстоятельство заставило обратить внимание на необходимость выработки концепции первого шага в качестве необходимой стадии организационного развития.

В отличие от ситуации организационного развития, где важно, чтобы первый шаг был очень выпуклым (ярким, заметным, впечатляющим), самоорганизующаяся команда не нуждается во внешних эффектах, и поэтому во главу угла надо ставить целесообразность планируемых действий и, разумеется, степень согласия группы по поводу того, что именно данные действия необходимо осуществлять в первую очередь. Это значительно облегчает задачу планирования первого шага, но создает опасность возникновения соблазна быстро двигаться вперед, пренебрегая неясностью конечной цели. Ведь до поры можно делать шаги, устраивающие всех, независимо от того, какая конечная точка движения намечена у отдельных людей и отдельных подгрупп.

Этапы командообразования, начиная с планирования первого шага и до планирования второго шага включительно, необходимо рассматривать в комплексе, так как именно этот период является критичным в отношении развития команды. Представленные на рис. 1 стадии: планирование первого шага, исполнение, рефлексия, планирование второго шага — фактически являются описанием цикла основанного на опыте групповое научения.

Здесь могут возникнуть трудности формирования автономной саморазвивающейся команды. Часто команда спешит проскочить фазу всестороннего анализа положения дел, сложившегося после осуществления первого шага. Сразу же предлагаются к немедленному исполнению последующие шаги для исправления ситуации в лучшую сторону. Группа сбивается на тактику реагирования, вместо того чтобы проводить стратегическую линию воздействия на механизм порождения неблагоприятных событий.

Иногда наблюдается внешне почти что диаметрально противоположная картина: группа входит в ступор и уже не в состоянии сделать ни шага. В эти моменты группе необходима помощь со стороны консультантов или топ-менеджеров, чтобы обратить внимание команды на то, что она сделала на фазе формирования общего видения, и предложить либо продолжить конкретные действия, опираясь на уже

выработанные и принятые стратегию и политику, либо пересмотреть и уточнить последние. Необходимо добиться понимания того, что и стратегия, и политика служат инструментами работы и как таковые не могут не подвергаться анализу. Это же справедливо для позиционирования членов команды друг по отношению к другу и к бизнес-процессам. В конце концов все процессы, инициированные на первых этапах командообразования, не должны затухать, иначе группа рискует «закостенеть», что неизбежно приведет к ее стагнации и вырождению. Команда должна работать в режиме, описанном как деятельность на основе двойной петли обратной связи, когда при критическом анализе исходов действий принимаются во внимание не только те или иные аспекты ситуации, состав и последовательность рабочих операций, но и принципы, лежащие в самой основе построения действий⁵¹. Применительно к высокоорганизованной автономной команде это означает, что могут пересматриваться регламент работы, способ позиционирования, процедуры принятия решений, ресурсное обеспечение проекта и т.д.

Построение команды на основе комплексного подхода к командообразованию

Чаще всего команды образуются из людей, исполняющих определенные обязанности в своих компаниях или выполняющих определенные функции в отделах. Поэтому многие исследователи считают, что нет единого принципа построения команды, который влияет на ее состав⁵². Решающее значение имеет психологическая совместимость членов команды. В своих исследованиях и экспериментах Меридит выделил пять принципов:

1. Для достижения целей команды ее члены должны хорошо исполнять две роли: персональную командную роль (используя свои профессиональные качества) и ценную командную роль (продуктивное командное взаимодействие при продвижении команды к поставленной цели).
2. Наличие оптимального баланса между исполнением функциональных и командных ролей всеми членами команды.
3. Умение правильно определить сильные и слабые стороны членами команды и умелое их использование при исполнении своих ролей.

⁵¹ Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. И доп. — М: ЮНИТИ, 2002. С. 104-108

⁵² Р. Меридит Белбин Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач/ Пер. с англ. М.: HIPPO, 2003. С. 231

4. Для эффективной деятельности команда должна иметь необходимый набор командных ролей.
5. Ограничение членов команды, исходя из их личностных качеств, в самореализации в других ролях.

Первый шаг на пути построения эффективной команды - сбор *достоверной информации о потенциальных членах команды*. Такую информацию можно получить с помощью специальных психометрических тестов (например, при найме на работу), либо при проведении тренингов в самой компании.

Второй шаг – *последовательность отбора*.

Исследователи в области командообразования по-разному называют этапы построения команды: подготовительный этап, этап становления (адаптации), этап самоактуализации (осознания) и либо разбивают на большее количество этапов, либо наоборот, укрупняют.

Так, например, А.А.Деркач, И.В.Калинин, Ю.В.Синягин (сторонники комплексного подхода к командообразованию) выделяют три этапа:

- комплектование;
- сыгровка;
- диагностика и оценка команды.

Комплектование команды – целенаправленное осуществление работ по созданию потенциальной команды с учетом индивидуальных способностей, личных особенностей и профессиональных навыков специалистов, необходимых для успешного решения задачи. При этом различают:

- комплектование с нуля;
- доукомплектование;
- перекомплектование.

Сыгровка команды требует последовательного проведения в ней специально организованных процедур, которые позволяют согласовать общее видение в команде, провести позиционирование членов команды, выработать план работы и отработать необходимые коммуникативные навыки.

Сыгровка происходит на двух уровнях. На основном уровне осуществляется знакомство членов команды, определяется общее видение и позиционирование. На тренинговом уровне отрабатываются навыки взаимодействия, навыки коммуникации.

Диагностика и оценка команды представляет собой мониторинг основных командных характеристик (реальные продукты работы команды; эмоциональные компоненты, командные изменения, индивидуальные изменения). Сюда входит сбор, обработка информации, анализ данных и их интерпретация, определение потенциальных возможностей команды.

Исследователи Н.В.Боровикова, В.А.Петров выделяют четыре этапа развития управленческой команды:

1. «Притирка».
2. «Ближний бой».
3. «Консенсус».
4. «Управленческая команда»⁵³.

Процесс формирования команды происходит под влиянием многих факторов, которые можно разделить на *первичные* и *вторичные* (рис.3.8, рис.3.9).

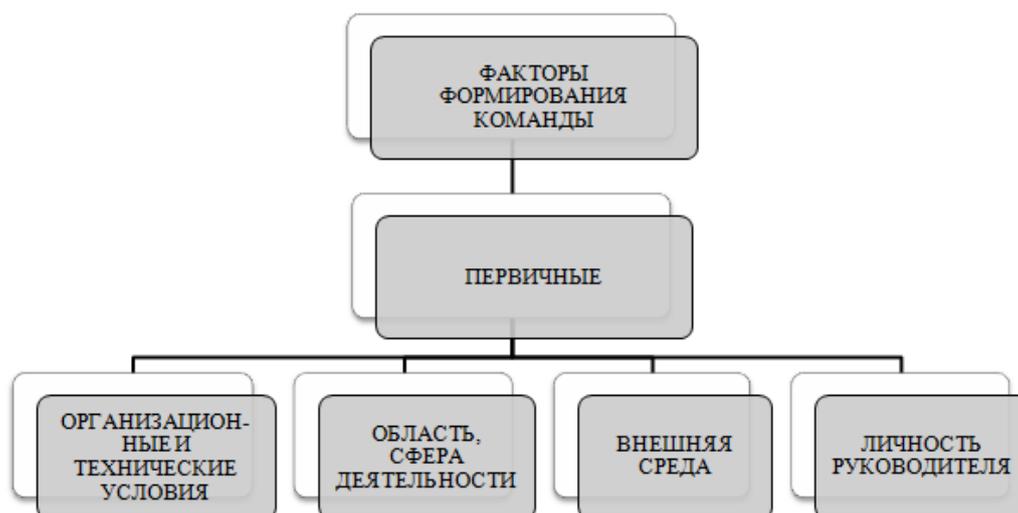


Рисунок 3.8. Первичные факторы формирования команды

⁵³ Боровикова Н.В., Петров В.А. Управленческая команда: статус, закономерности развития. Понятие и сущность управленческой команды. – Санкт-Петербург, 2005.

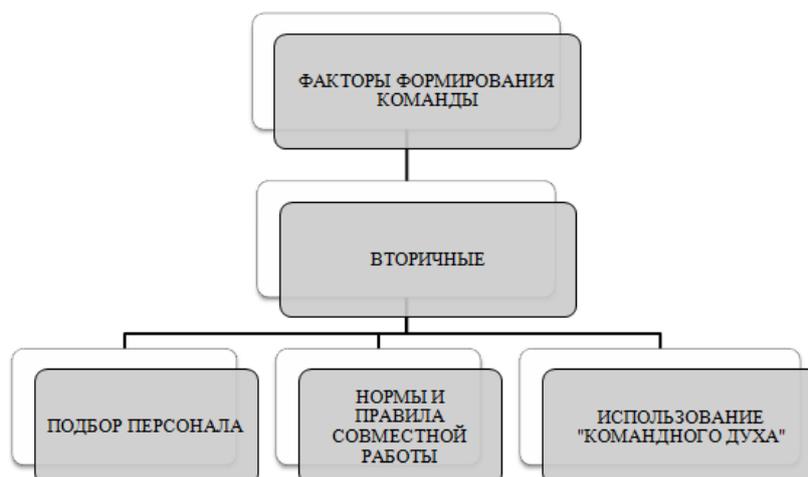


Рисунок 3.9. Вторичные факторы формирования команды

Второе условие продуктивной деятельности команды - планирование.

Планирование - это процесс создания комплекса согласованных между собой действий, позволяющих команде реализовывать поставленные задачи и достичь намеченных целей (рис.3.10).

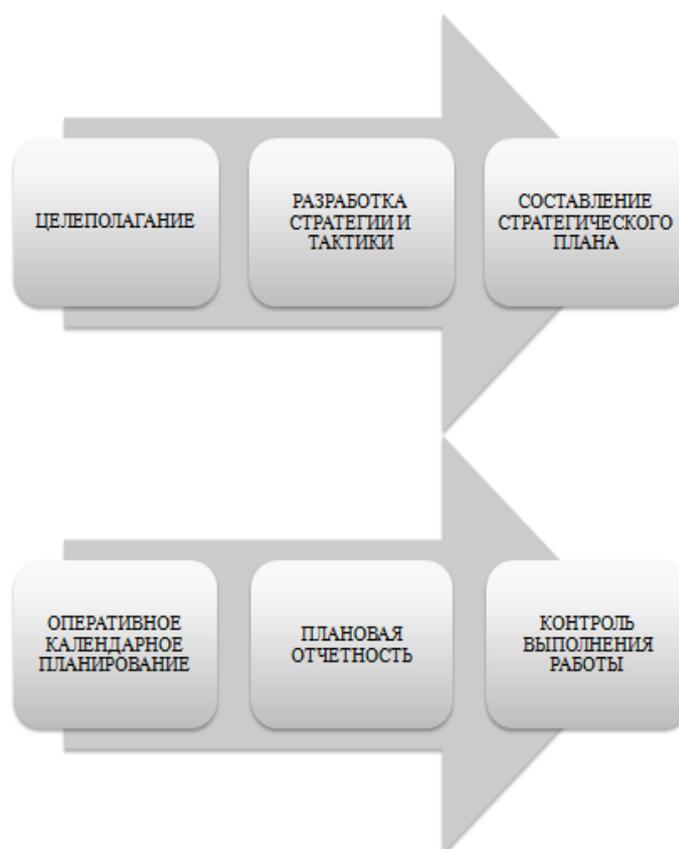


Рисунок 3.10. Этапы планирования деятельности команды

Планирование не является прерогативой только руководителя команды или организации. Каждый член команды составляет текущий план распределения своего рабочего времени по осуществлению закрепленных за ним позиций общего плана.

Планирование включает следующие процедуры (которые выполняются одновременно или в течение некоторого времени):

- 1) определение стратегических и оперативных целей («Куда двигаться?»);
- 2) определение стратегии развития («Как двигаться?»);
- 3) составление долгосрочного плана достижения стратегических целей («Каким образом достичь результата?»);
- 4) оперативное календарное планирование («Каким конкретным способом решать задачи?»);
- 5) организация отчетности по установленным плановым позициям («Как себя проконтролировать, чтобы не сбиться с пути?»).

Необходимость планирования побуждает всех членов команды детально проработать для себя всю схему последовательных действий по выполнению плановых позиций и сопутствующих установок.

В результате грамотного планирования команда получает:

- более четкое представление о результате, после достижения которого цель (план) считается выполненной;
- состав и характер ожидаемых «уязвимых мест», о которых ранее имелось расплывчатое представление;
- более ясное представление о степени реализуемости отдельных намеченных мероприятий;
- четкое представление о состоянии и качестве наличных ресурсов (материальных, финансовых, кадровых, организационных, строительных и др.);
- перечень проблем, не решенных на стадии формирования плана из-за недостатка информации и неопределенности ситуации;
- выбор рационального плана действий из нескольких возможных вариантов на основе анализа возможных потерь (оценки рисков) при срыве намеченного плана;

- оценка характера ряда неопределенностей на этапе формирования плана, требующих последующей оперативной корректировки плана;
- оценка имеющегося резерва на блокирование непредвиденных обстоятельств.

Если кто-то из членов команды ссылается на отсутствие условий для планирования, то обычно это попытка оправдать собственное неумение планировать.

Один из парадоксов рыночной экономики заключается в том, что именно во времена высокой нестабильности общества планированию уделяется больше внимания: чем больше внешнего хаоса, тем больше порядка должно быть во внутренней организации действий команды (приходится учиться управлять обстоятельствами). Составляя рациональный план действий, команда создает *собственный инструмент контроля и управления* продвижением к намеченным целям. Одновременно план является эффективным тренингом профессионального самообучения, в ходе которого приобретаются знания, опыт и профессионализм, которые можно получить, только освоив эффективное планирование.

Вопросы и задания для проверки знаний

1. Какие факторы влияют на эффективность работы группы?
2. Что означает «групповая совместимость»?
3. Что понимают под «групповые нормы поведения» и как они связаны с корпоративной культурой организации?»
4. Какие существуют типы поведения в группах?
5. В чем состоит сущность понятия «командная роль»?
6. В чем заключается разница между функциональной ролью и командной?
7. Какие существуют наиболее популярные ролевые подходы?
8. Как может человек овладеть какой-либо командной ролью?
9. Охарактеризуйте факторы, которые влияют на процесс стихийного командообразования.
10. Какие стадии проходит группа в процессе стихийного образования команды?
11. Какие этапы предусматривает нормативная модель целенаправленного командообразования?
12. Опишите основные этапы планирования деятельности команды.

Творческие задания:

1) На основе самостоятельного изучения дополнительной литературы попробуйте написать эссе-размышление на тему: «Группа – коллектив - команда. В чем их принципиальные отличия?»

Литература для выполнения творческого задания

1. Донцов А.И., Дубовская Е.М., Жуков Ю.М. Группа - коллектив - команда. Модели группового развития // Социальная психология в современном мире: Учеб. пособие для вузов / Т.Л. Алавидзе, Г.М.Андреева, Е.В. Антонюк.; под ред. Г.М. Андреевой, А.И. Донцова. М.: Аспект Пресс, 2002. С. 96-113.
2. Занковский А.Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов по специальности "Организационная психология". - 2-е изд. - М.: Флинта: МПСИ, 2002. - 648 с.
3. Ойстер Кэрол. Социальная психология групп. – СПб.: Прайм-Еврознак, 2004. – С. 12- 29.

2) Попробуйте определить на основе специально подобранных методик кто какую роль выполняет в вашей команде.

Литература для выполнения творческого задания

1. Белбин Мередит Р. Типы ролей в командах менеджеров / Пер. с англ. М.: НИРРО, 2003. 234 с.
2. Жуков Ю.М. Методы и технологии командообразования // Методы практической социальной психологии: Диагностика. Консультирование. Тренинг: Учеб. пособие для вузов / Ю.М. Жуков, А.К. Ерофеев, С.А. Липатов и др.; под ред. Ю.М. Жукова. М.: Аспект Пресс, 2004. С. 230-252.

3) Представьте, что в вашей команде появляется неформальный лидер. Что вы предпримите (как официальный лидер команды) для того, чтобы удержать свой авторитет.

Литература к творческому заданию

1. Практикум по социальной психологии. Под ред. Клециной И.С. – Питер Пресс, 2008. – с. 123-145
2. Робинс Х., Финли М. Почему не работают команды / Пер. с англ. М.: Добрая книга, 2005. 250 с.
3. Белбин Мередит Р. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач / Пер. с англ. М: НИРРО, 2003. 300 с.
4. Максвелл Д.С. Шеф и его команда /Пер. с англ. СПб.: Питер, 1998.300 с.

Список рекомендуемой литературы

1. Авдеева Л. и др. Менеджмент организаций: теория и практика. Учебное пособие. – Донецк: ДонНУ, 2002. –271 с. – Режим доступа: https://management-books.biz/teoriya-menedjmenta_693/gruppyi-rol-upravlenii-18766.html (Дата обращения: 09.09.2018г.)
2. Майкл Мескон. Основы менеджмента. Групповая динамика и руководство. – Режим доступа: [http://business.polbu.ru/mescon_management/ch19_ii.html]. (Дата обращения: 09.09.2018г.)
3. Основы менеджмента. Электронный ресурс. Режим доступа: [<http://bmanager.ru/articles/formalnye-i-neformalnye-gruppy-sushnost-dinamika.html>]. (Дата обращения: 09.09.2018г.)
4. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. И доп. — М: ЮНИТИ, 2002.
5. Моргунов Е.Б. Лидер и его команда // Управление персоналом. – 2001. - № 11-12. – С.21-23. [14]
6. Верхоглазенко В.Н. Командообразование: типология и основы управления <http://astmegroup.ru/node/184>
7. Левин К. Теория поля в социальных науках // Динамическая психология: Избранные труды. М., 2001. С. 341—342.
8. Геллерт, Манфред. Все о командообразовании: руководство для тренеров: пер. с нем. / Манфред Геллерт, Клаус Новак. – Москва, Вершина, 2006. – 352 с.: ил., табл.
9. Гроув Э.С. Высокоэффективный менеджмент. — М., 1996.
10. Жуков Ю.М., Журавлев А.В., Павлова Е.Н. Технологии командообразования: Учеб. пособие для студентов вузов / Ю.М. Жуков, А.В. Журавлев, Е.Н. Павлова. – М.: Аспект Пресс, 2008. – 320 с.
11. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д. Эффективная команда: шаги к созданию. Руководство для тех, кто хочет создать свою команду. - СПб.: Речь, 2003. - 128 с.
12. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д., Фролов Д. Ф., Грабенко Т. М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд. / Под ред. Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой. СПб.: Речь, 2004. - 304 с.
13. Джозеф Г. Бойетт, Джимми Т. Бойетт. Путеводитель по царству мудрости. Лучшие идеи мастеров управления / Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2009. — 416 с.
14. Кларин, М. Развитие команды в организации/ М. Кларин // Бизнес-Академия. - 2004. - N 5/6. - С. 29-33

15. Паркер Г., Кропп Р. Формирование команды: Сборник упражнений для тренеров. - СПб.: Питер, 2002. - 160 с. - (Серия «Эффективный тренинг»).
16. Р. Мередит Белбин Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач/ Пер. с англ. М.: НИРО, 2003. 315 с.
17. Боровикова Н.В., Петров В.А. Управленческая команда: статус, закономерности развития. Понятие и сущность управленческой команды. – Санкт-Петербург, 2005.
18. Суловикин Н.В. Функционирование и развитие организации на основе командного подхода: часть первая - интерактивный интернет журнал «Служба управления персоналом» <http://personaldept.h12.ru/nomer1/komand1.html> [15]
19. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / Под ред. Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой. СПб.: Речь, 2004. 304 с.
20. Томпсон, Лей. Создание команды : [пер. с англ.] - М.: Вершина, 2006. - 544 с.: ил. - ISBN 5-9626-0108-4.
21. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. Учебно-практическое пособие. – М.: Дело, 1998. – 272с. [10]
22. Фопель К. Команда. Консультирование и тренинг организаций: Пер. с нем. - М.: Генезис, 2005. - 395 с. - (Бизнес-психология).

Раздел 4. Коммуникации в управлении организацией

- 4.1. Координация функций в процессе управления организации
- 4.2. Коммуникации в менеджменте: основные понятия
- 4.3. Виды коммуникаций
- 4.4. Алгоритм коммуникационного процесса
- 4.5. Проблемы качества коммуникаций
- 4.6. Коммуникационные сети
- 4.7. Пути улучшения системы коммуникаций в организации
- 4.8. Коммуникационная политика предприятия
- 4.9. Управленческая информация: основные понятия
- 4.10. Анализ информационных потоков
- 4.11. Система информационной поддержки управления

4.1. Координация функций в процессе управления организации

Процесс управления – это совокупность непрерывных, последовательно выполняемых, взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов организации для достижения ею своих целей. Это действия называются управленческими функциями. Они весьма важны для успеха организации, а процесс управления является их общей суммой.

Функции управления – это относительно самостоятельные, однородные, специализированные и обособленные виды управленческой деятельности, объективно необходимые для реализации целей системы управления.

Функция управления должна иметь явно выраженное содержание, разработанные алгоритм и механизм осуществления, а также определенную структуру, в рамках которой содержится ее организационное обособление. При этом содержание – это действия, которые осуществляются в рамках конкретной функции.

Содержание функций управления зависит от типа организации, от ее размеров и сферы деятельности, а также от уровня в управленческой иерархии, от ее роли внутри организации и целого ряда других факторов.

Несмотря на очевидное разнообразие функций управления, еще в 1916 г. Анри Файоль выделил однородные виды деятельности, которые приходится выполнять управленческому персоналу. Эти функции:

- являются составными частями любого процесса управления вне зависимости от особенностей организации (размер, назначение и т.п.);

- не зависят от объекта, так как они применимы к любым социально-экономическим системам и процессам.

Указанные функции управления объединены внутри организации связующими процессами коммуникации и принятия решений. Взаимосвязь между ними обычно представляется в виде круговой диаграммы, иллюстрирующей содержание любого процесса управления (рис.4.1.).

В центре диаграммы находится *функция координации*, обеспечивающая согласование и взаимодействие всех остальных функций.

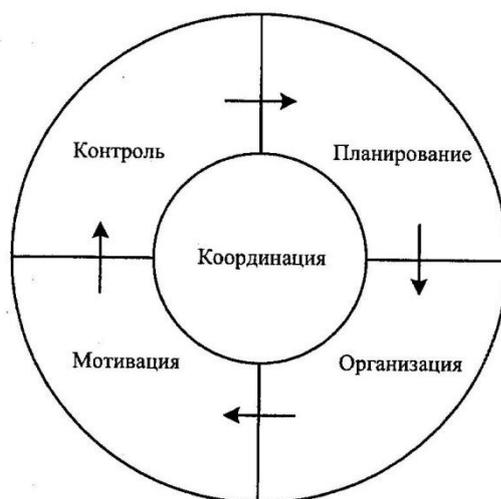


Рисунок 4.1. Схема процесса управления организацией

Координация (от латинских слов *co (n)* – вместе и *ordinate* – упорядочение) является функцией, обеспечивающей согласованность и взаимосвязь элементов системы управления организацией, бесперебойность и непрерывность процесса управления.

Главная задача координации – обеспечение взаимодействия и согласованности в работе всех подразделений и звеньев организационной структуры по вертикали и горизонтали путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними. Характер этих связей может быть различным, так как он зависит от содержания координируемых процессов.

Для выполнения функции координации могут использоваться как всевозможные документальные источники (отчеты, докладные записки, аналитические материалы), так и результаты обсуждений возникающих проблем взаимодействия на совещаниях, собраниях, при интервьюировании и т.п.

Большую роль играют технические средства связи, помогающие быстро реагировать на отклонения в нормальном ходе работ в организации. С помощью этих и других форм связи устанавливается взаимодействие между подсистемами организации.

Таблица 4.1.

Характеристика видов координации

Вид координации	Характеристика вида
<i>Превентивная</i>	Прогнозируются проблемы, трудности. Определяются пути их преодоления и принимаются адекватные меры
<i>Устраняющая</i>	Нацелена на ликвидацию перебоев в системе управления организацией после того, как они произошли
<i>Регулирующая</i>	Предназначена для поддержания систем управления и производства в установленных пределах
<i>Стимулирующая</i>	Повышает эффективность функционирования систем управления и производства

Координация предполагает⁵⁴:

- обеспечение единства и согласованности функций процесса управления (планирование, организация, мотивация и контроль);
- обеспечение согласованности между отдельными руководителями, сотрудниками;
- согласование сроков выполнения управленческих функций, работ;
- обеспечение согласованности в деятельности подразделений и должностных лиц организации с субъектами внешней среды, с деловыми партнерами;
- коллективную разработку и согласование руководителями функциональных направлений основных параметров проекта бюджета;
- оптимальное разделение труда, распределение обязанностей и ответственности среди сотрудников на всех уровнях организации;
- устранение отклонений системы управления от заданных параметров.

Виды координации представлены в табл. 4.1. Координацию в организации сопровождают два типа процедур:

- непосредственное руководство деятельностью в виде распоряжений, приказов, директив и т.п.;
- действия по созданию норм и правил, касающихся деятельности организации.

⁵⁴Основы менеджмента: Учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – 7-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2010. – 576 с.

Деятельность по координации осуществляется посредством совещаний, контактов между руководителями и сотрудниками, проведения согласований планов и графиков, внесения в них изменений, корректировок, увязки работы исполнителей и т.п.

В условиях роста самостоятельности и ответственности руководителей и исполнителей всех уровней происходит рост так называемых неформальных связей, которые обеспечивают горизонтальную координацию работ, выполняемых на одном уровне организационной структуры управления. Одновременно сокращается необходимость в вертикальной координации, когда структуры управления становятся «плоскими».

Координируя работу подчиненных, руководитель планирует и корректирует собственные действия, прогнозирует последствия распределения работ, заботится о мотивации, добиваясь исполнения своих поручений, контролирует, насколько правильно его поняли, анализирует и оценивает в возможности сотрудников в отношении поручаемой работы.

4.2. Коммуникации в менеджменте: основные понятия

В условиях рыночной экономики возрастают требования к повышению эффективности управления предприятиями и организациями. Сегодня каждый руководитель и специалист любого уровня должны обладать достаточными знаниями, чтобы объективно оценивать результаты деятельности предприятия, учитывать и оценивать воздействие факторов, влияющих на жизнеспособность бизнеса, грамотно планировать и рационально организовывать деятельность предприятия.

Существенно повышается роль аналитической работы. Пользователями информации о деятельности предприятия являются менеджеры, которые на основании этой информации принимают управленческие решения, связанные с развитием предприятия и дают оценку результатам, достигнутым в определенные периоды времени, а также оценку точности, эффективности и реализации тех решений, которые были приняты ранее.

Принятию любого управленческого решения, имеющего не спонтанный характер, должно предшествовать определенное его обоснование, базирующееся обычно на аналитических процедурах, которые невозможно подготовить без информации, объективно отражающей деятельность предприятия.

Выполнение управленческих функций, взаимодействие между людьми и социальными группами осуществляется посредством коммуникации и обмена

информацией. Понятия «информация» и «коммуникации» взаимосвязаны, но коммуникации включают как то, что передается (информация), так и то, как передается.

Деятельность любого руководителя связана с выполнением следующих процедур и функций:

- получение, проверка и обработка информации;
- разработка и реализация решений;
- контроль и корректировка их исполнения;
- систематизация и хранение данных по выполненным решениям.

Основным способом реализации этих функций является осуществление *коммуникаций* (от латинского *communication* – буквально означает «общее» или «разделяемое всеми»).

Коммуникации представляют собой связующие процессы:

- в межличностных отношениях,
- в принятии решений,
- в выполнении управленческих функций в организации.

На коммуникации руководители тратят от 50 до 90% своего рабочего времени⁵⁵. Это становится понятным, если учесть, что руководителю необходимо реализовать свою роль в межличностных отношениях, участвовать в принятии решений и выполнять управленческие функции планирования, организации, мотивации, координации, регулирования и контроля. Все виды управленческой деятельности основаны на обмене информацией, поэтому коммуникации и называют связующими процессами.

Коммуникации представляют собой обмен информацией между двумя и более людьми, подразделениями и организациями. Все они являются *субъектами* коммуникаций. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и организации.

Основными *компонентами* коммуникаций являются:

- *Субъекты коммуникаций*, которые имеют определенные цели, мотивы и определенное представление о себе и других субъектах.
- *Предмет коммуникаций*, то есть то, что передается, ради чего субъекты вступают в контакт.
- *Процесс коммуникаций*, то есть процесс передачи и приема информации.
- *Правила и нормы* участия в коммуникационных процессах.

Коммуникации реализуются через *коммуникационный процесс*, который представляет собой обратимую цепочку коммуникативного акта (рис. 4.2). Его цель

⁵⁵ Менеджмент: учеб. пособие / А.А. Гершанок, А.М. Ощепков; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Пермь, 2018. – 136 с.

обеспечить понимание информации, являющейся предметом обмена, то есть сообщений. Главными элементами коммуникативного акта (процесса) являются⁵⁶;

- *Отправитель*, источник – лицо, генерирующее идеи, или лицо, собирающее информацию и передающее ее – *КТО*;
- *Содержание сообщения* – информация, закодированная с помощью символов – *ЧТО*;
- *Канал* – средства передачи и способы, с помощью которых передается информация – *КАК*;
- *Пространственно-временная ориентация* коммуникационного акта – *ГДЕ* и *КОГДА*;
- *Цель* – ожидаемый результат общения – *ЗАЧЕМ*;
- *Получатель*, адресат, реципиент или приемник информации – лицо, которому предназначена информация и которое ее интерпретирует – *КОМУ*.

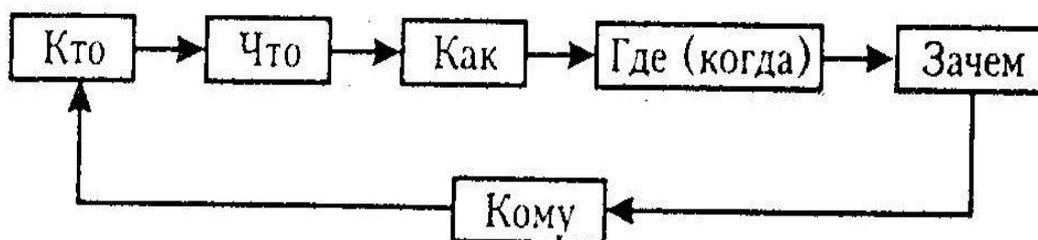


Рисунок 4.2. Элементы коммуникативного акта

Сферами осуществления коммуникаций являются:

- прямое общение подчиненных и руководителей,
- собрания, совещания, переговоры,
- чтение документов,
- составление документов,
- разговоры по телефону и т.п.

Руководителю приходится осмысливать большие объемы информации, среди которой есть информация, и не влияющая на процесс управления.

Обмен информацией, которая оказывает влияние на процесс управления, носит название *эффективных коммуникаций*. При эффективных коммуникациях одна сторона передает информацию, а другая – понимает и правильно её воспринимает.

Эффективный менеджер:

⁵⁶Брасс А.А. Менеджмент: основные понятия, виды, функции: Пособие. – Мн.: «Мисанта», 2002. – 211 с.

- способен в процессе обмена информацией выделять релевантную информацию (относящуюся к делу);
- способен получать оперативную и максимально достоверную информацию;
- способен из общего потока коммуникаций быстро отобрать эффективные и полезные для процесса управления.

Коммуникации в организации выполняют следующие функции:

- *информативные* – передача истинных или ложных сведений, предоставление необходимой информации для принятия решений, идентификации и оценки возможных вариантов решений;
- *мотивационные* – побуждение работников к исполнению и улучшению работы путем убеждения, внушения, просьб, приказов и т.п.;
- *контрольные* – отслеживание поведения работников различными способами на основе иерархии и формальной соподчиненности;
- *экспрессивные* – способствование эмоциональному выражению чувств, переживаний, отношения к происходящему; удовлетворение социальных потребностей.

4.3. Виды коммуникаций

Система коммуникаций сама по себе достаточно сложна и включает много разновидностей, которые можно классифицировать по различным признакам (рис. 4.3).

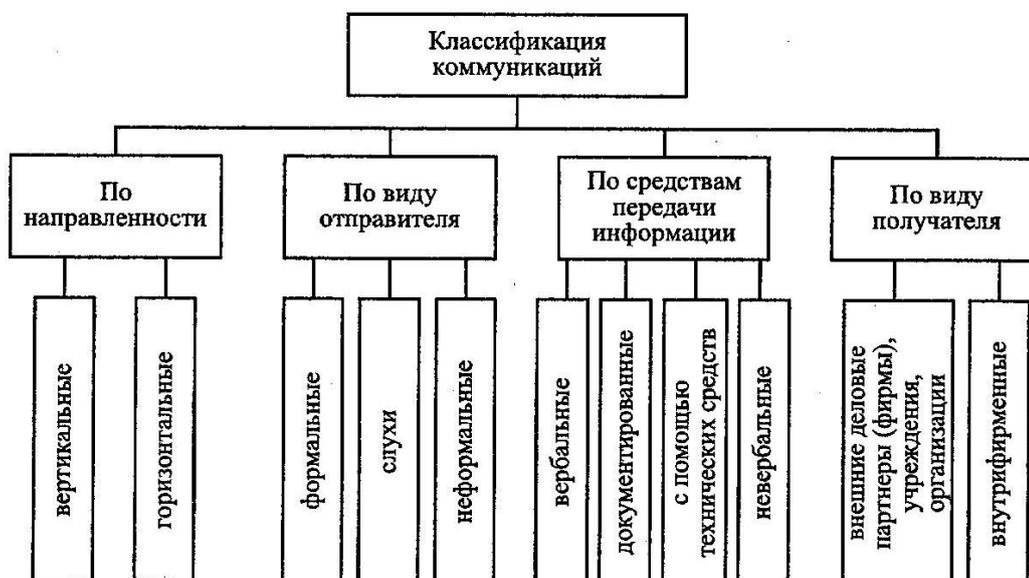


Рисунок 4.3. Классификация коммуникаций

Опишем основные виды коммуникаций. Виды коммуникаций по виду получателя подразделяются на:

- *Внешние* – между организацией и ее внешне средой. Факторы внешней среды влияют на организацию и определяют ее коммуникационные потребности. Средства коммуникации разнообразны, например, с потребителями – это реклама и всевозможные программы продвижения товаров на рынок; с общественностью – создание благоприятного имиджа организации; с государственными учреждениями – письменные или электронные отчеты и статистические формы. Проблемы, создаваемые необходимостью коммуникаций с внешней средой, внутри самой организации принимают различные коммуникационные формы: обсуждения, собрания, телефонные переговоры, служебные записки, видеоленты и видеоконференции, отчеты и т.п.
- *Внутренние*, в среде самой организации – это коммуникации между уровнями управления организации и подразделениями.
- *Межличностные* между двумя и более людьми, является наиболее распространенным видом коммуникаций.

В процессе управления в организации осуществляются коммуникации по вертикали и по горизонтали между подразделениями.

Вертикальные или межуровневые коммуникации предполагают обмен информацией между уровнями в рамках самой организации. При этом выделяются коммуникации по восходящей снизу вверх (мастер – начальник цеха – директор, например, мастер в цехе подает предложение о рационализации существующей технологии).

Вертикальная коммуникация по восходящей может заметно влиять на производительность (например, предложение по новому способу раскроя ткани, металла и т.п., пройдя все управленческие уровни, окажет существенное влияние на производительность труда, а следовательно, и на конкурентоспособность компании).

Она также оповещает верхние уровни управления о том, что происходит на низовых уровнях или в неуправленческих подразделениях, например на производстве. Иногда возникает ситуация, когда для решения вопроса на низовом уровне требуется вмешательство руководителей высшего звена. И тогда информация по ступеням управления снизу передается на самый высокий уровень. Так, например, вопрос об изменении технологии, возникший на производственном участке, должен решать руководитель организации.

По восходящей передается информация о загрузке оборудования, количестве работающих, поступлении сырья, выпуске продукции и т. д. Форма вертикальных коммуникаций по восходящей – отчеты, объяснительные записки, предложения и т.п.

Другой случай, когда информация передается от высшего управления к низовому – это *вертикальная коммуникация по нисходящей* (соответственно, директор – начальник цеха – мастер).

По нисходящей передается информация о принятых решениях на высших уровнях (текущие задачи, конкретные задания, рекомендации). Эта информация может передаваться из одного уровня на другой вплоть до рабочих исполнителей.

Для координации задач и действий подразделений организации требуется обмен информацией между ними, поэтому устанавливаются потоки информации между подразделениями – *горизонтальные коммуникации*, например, так координируется деятельность рабочих групп по контролю издержек, распределения ресурсов, сбыта продукции. Руководители различных подразделений информируют друг друга о ходе внедрения новой техники. Помимо координации действий горизонтальные коммуникации способствуют установлению равноправных отношений между подразделениями, что положительно сказывается на работе всей организации. Пример: розничная торговля, когда региональные управляющие сбытом периодически встречаются для обсуждения общих проблем – координации стратегии сбыта, обмена информацией о продукции.

Две трети всей деятельности на предприятии - это деятельность, основанная на *коммуникациях «руководитель-подчиненный»*. Они относятся к коммуникациям по вертикали, но выделяются в отдельную группу, так как оказывают непосредственное влияние на производственный процесс. Эта коммуникация составляет основную часть коммуникативной деятельности руководителя.

Разновидностей подобной коммуникации множество:

- прояснение задач и ожидаемых результатов;
- обеспечение вовлеченности в решение задач подразделения;
- мотивация;
- развитие способностей подчиненных и т.п.

Данная коммуникация представляет собой обмен информацией о способах деятельности, эффективности работы, вознаграждениях, способностях работников, проблемах, изменениях, результатах, усовершенствованиях и т. п.

Коммуникации «руководитель-рабочая группа». Такая коммуникация повышает эффективность действий группы, так как в информационном обмене участвуют все члены группы, и каждый может свободно высказаться о проблемах и задачах организации, то есть проявляется своеобразный «коллективный разум», способный

дать высокоэффективный результат. Подобная коммуникация способствует повышению мотивации членов группы.

Неформальные коммуникации. По статусу отправителя передаваемой информации коммуникации можно разделить на:

- формальные – характерны для иерархических структур управления, определяются существующими организационными и функциональными регламентами (схема оргструктуры, положения об отделах и службах)
- неформальные - взаимодействие между людьми, отражающее выражение человеческой потребности в общении (в том числе *слухи*).

Итак, канал неформальных коммуникаций – это канал распространения слухов. *Слухи* появляются везде, где люди собираются группами. Часто мнения, складывающиеся в неформальных группах и поступающие к руководителям по неформальным каналам, дают возможность принимать более правильные решения или предупреждать конфликтные ситуации. По неформальным каналам информация передается значительно быстрее, чем по каналам формальных сообщений, поэтому опытные менеджеры используют такие каналы для запланированной утечки информации. Ни один здравомыслящий руководитель не может позволить себе пренебрегать неформальными каналами распространения информации.

Можно выделить следующие области жизнедеятельности организации, информация о которых наиболее часто распространяется в виде слухов:

- изменения в структуре организации и возможные сокращения, повышения и перемещения сотрудников;
- вновь вводимые штрафные санкции и сокращение заработной платы;
- грядущие перемещения в руководящем звене организации и взаимоотношения топ-менеджеров;
- интимные отношения между сотрудниками.

Слухи, как правило, имеют большую эмоциональную окраску, чем сухая, пусть и более точная, официальная информация, поэтому запоминается слухи на гораздо более длительное время.

В менеджменте коммуникации осуществляются различными методами, которые можно разделить на четыре группы:

- познавательные (для передачи или обмена данными);
- экспрессивные (о чувствах, взглядах, оценках);
- убеждающие (с целью влияния на клиента или наоборот);
- социально-ритуальные (для обеспечения норм общения);
- несловесные (любые другие).

Любая информация при межличностных коммуникациях передается с помощью знаковых систем, которые можно разделить на:

- речевые (или вербальные);
- неречевые (или *невербальные* - жесты, выражение лица).

Считается, что основным средством при межличностном общении выступают символы (слова). Но при передаче информации используются также обмен взглядами, выражение лица, улыбка, прикосновение рук, что способствует усилению или изменению ее смысла.

Основными видами невербальной информации являются:

- физические данные человека (рост, вес, цвет волос, запах тела и т.п.);
- движения тела (жесты, позы, прикосновения, выражения лица, движения глаз и т.п.);
- речь (интонации, грамотность, голос, частота речи и т.п.);
- среда (освещенность, шум, чистота, помещение, мебель и т.п.);
- использование среды (манеры поведения, расстояние при общении и т.п.);
- время (ранний приход, приход в точно назначенное время, опоздания).

Невербальные коммуникации в основном имеют бессознательную основу, так как свидетельствуют о действительных эмоциях участников коммуникационного процесса и являются весьма надежным индикатором проявляемых чувств. Невербальной информацией трудно манипулировать и ее нелегко в межличностной коммуникации.

Многие невербальные сигналы, их конкретные значения являются образцами той или иной человеческой культуры, в которой «вырос» человек. В связи с этим у разных народов имеются существенные различия в невербальном поведении. К примеру, участники переговоров часто используют жестикулирование. Но тот или иной жест может означать разные понятия в разных странах. Так, болгары и русские прямо противоположным образом кивают головой, когда хотят сказать «да» или «нет».

Таблица 4.2.

Различия в невербальных коммуникациях на языке жестов

Характеристика (вид) жеста	Описание
<i>Жесты оценки</i>	почесывание подбородка, вставание и прохаживание, наклоненная голова;
<i>Жесты уверенности</i>	соединение пальцев в купол пирамиды, раскачивание на стуле, закладывание рук за голову;
<i>Жесты неуверенности</i>	переплетенные пальцы рук, пощипывание ладони, постукивание по столу пальцами, трогание спинки стула перед тем, как на него сесть;
<i>Жесты самоконтроля</i>	руки сведены за спину, одна при этом сжимает другую за запястье или предплечье;
<i>Жесты запрета</i>	сложенные или скрещенные на груди руки, корпус, отклоненный назад, манера сидеть верхом на стуле с широко расставленными ногами, дужка очков во рту;
<i>Жесты ожидания</i>	потирание ладоней, медленное вытирание влажных ладоней о ткань.

Значительная часть речевой информации воспринимается через язык поз, жестов, интонаций. По оценкам экспертов в области коммуникации, только семь процентов нашего сообщения представлены словами, которые мы говорим, еще 38 процентов представлены звуками, которые мы издаем, и тем как мы говорим слова, и 55 процентов представлены нашей невербаликой и языком тела⁵⁷. Поэтому при коммуникациях следует учитывать не только то, что мы говорим, но и как говорим. При обмене информацией необходимо добиваться, чтобы передаваемая словами информация и невербальная информация имела один смысл.

Важно отметить, что невербальные оттенки, сопровождающие речь, для многих людей несут больше информации, чем произносимые слова (табл. 4.2). Неправильные жесты, позы, интонации голоса могут исказить смысл передаваемой информации.

Для руководителя важно не только иметь богатую и образную речь, но и обладать искусством внешнего отражения или сокрытия своих чувств.

Все многообразие используемой в коммуникациях информации со времен Аристотеля подразделяется на четыре вида:

- констатирующая (на улице идет дождь);
- оценивающая (как хорошо вы сегодня выглядите);
- побудительная (дайте, пожалуйста, ручку);

⁵⁷Стивен Р. Кови 7 навыков высокоэффективных людей. – Franklin Covey Co, 2004. – 184 с.

- защитная (я учил).

Межличностные коммуникации как функциональный процесс обмена мыслями, чувствами и действиями имеет три стороны:

- восприятие, оценка, познание и понимание субъектами общения друг друга, что связано с различными сильными и слабыми переживаниями, которые всегда находят определенную степень внешнего выражения, доступного восприятию – эту сторону называют *перцептивной или эмоциональной*,
- обмен информацией, что называется *познавательной* стороной общения;
- взаимодействие, то есть обмен как спонтанными, так и активными действиями; при этом спонтанные действия включают в себя мимику, жестикуляцию и различные телодвижения, что является выражением человеческих эмоций, а активные действия – это, прежде всего, поступки людей, эта сторона общения называется *поведенческой*.

Как социальный процесс, то есть взаимодействие между личностями, коммуникации имеют две составляющие: социальную и психологическую.

Социальная составляющая связана с соблюдением и выполнением субъектами общения различных ритуалов и полуритуалов. Критерием оценки этой стороны коммуникаций является социальная приемлемость, то есть то, что в «обществе» называется хорошими манерами.

Именно с социального уровня начинается общение незнакомых людей, в том числе деловых партнеров и руководителей с подчиненными. Лишь только после установления социального контакта в общении начинает присутствовать игровой психологический момент, когда каждый из партнеров стремится к достижению своей цели. Если цели сторон противоречивы, то коммуникация будет антагонистической, в противном случае неантагонистической (*Win-Win*).

Влияние различных факторов на межличностные коммуникации:

- компетентность - получатель должен быть убежден в компетентности отправителя;
- доверие – получателя к отправителю как к руководителю и личности;
- право отправителя на передачу сообщения - должно признаваться получателем;
- ожидания - люди хорошо воспринимают только то, что готовы воспринять, неожиданная информация может не восприниматься;
- совместимость - психологическая совместимость отправителя и получателя, принятие получателем целей и задач;

- статус отправителя - получатель может воспринимать статус как личную угрозу, что препятствует коммуникации;
- социокультурная среда - традиции, обычаи, система ценностей.

В соответствии с этими целями и факторами в общении сторон происходит отражение одного человека другим как триады «эмоции-разум-воля». Несомненно, что умение составить адекватный образ другого человека выступает одним из условий гармоничного и гуманистического взаимодействия руководителя с подчиненным.

Основные помехи в создании адекватного образа участника коммуникации представлены в табл. 4.3.

Межличностные коммуникации – это прямой межличностный обмен информацией посредством речи, разговоров.

На эффективность межличностных коммуникаций влияют:

- помехи, связанные с искажением восприятия информации,
- семантические помехи,
- некачественная обратная связь,
- плохое слушание.

Таблица 4.3

Факторы, создающие помехи в межличностных коммуникациях.

Факторы	Характеристика влияния
<i>Эффект стереотипизации</i>	Наложение восприятия на некоторые упрощенные стандарты, которые обобщенно соотносятся с какой-либо категорией людей.
<i>Эффект ореола</i>	Наделение человека какими-то, зачастую харизматическими, качествами и дальнейшее его восприятие только через призму этих качеств.
<i>Эффект общего впечатления</i>	Ситуация, когда однажды сложившееся мнение о человеке влияет на восприятие и оценку частных свойств его личности в последующих контактах.
<i>Стремление к внутренней непротиворечивости образа другого человека</i>	Склонность восприятия игнорирует возможность совмещения разных, порой противоположных друг другу качеств.
<i>Эффект наложения своего представления о должном в человеке</i>	Дальнейшее его восприятие через призму того, каким он «должен» быть
<i>Эффект инерции</i>	Тенденция к устойчивому сохранению представления о человеке, как о чем-то неизменном
<i>Эффект самопроекции</i>	При восприятии, оценке и познании другого человека многим людям свойственно за эталон брать самого себя и с этой позиции истолковывать поведение другого. В этом случае человек склонен прощать другим собственные недостатки и, в то же время, осуждать их за отсутствие собственных достоинств. Чем богаче и сложнее представление человека о самом себе, тем многозначнее его отражение особенностей других людей и, наоборот

Люди реагируют не на действительные события в окружающем мире, а на то, как эти события воспринимаются. Это связано с тем, что человек по-разному воспринимает информацию в зависимости от знаний и накопленного опыта.

Так, например, два инженера производственного отдела могут придерживаться разных взглядов по поводу внедрения новой технологии. Или один руководитель считает необходимым улучшить качество выпускаемой продукции, а другой - увеличить выпуск.

У разных людей различные основы суждений (интересы, потребности, эмоциональное состояние, знания, опыт, внешнее окружение). Это является причиной избирательного восприятия информации, т. е. во многих случаях люди воспринимают только часть сообщения, переданного им в физическом смысле. В результате сообщение, переданное отправителем, может оказаться искаженным или понятым не в полном смысле. Если информация противоречит нашему опыту или ранее сформированным понятиям, она или полностью отторгается, или воспринимается в искаженном виде.

На коммуникативный процесс оказывает влияние и степень открытости, степень доверия к подчиненному. Негативное отношение, предвзятость снижают активность и эффективность межличностных коммуникаций.

В качестве преграды в коммуникациях часто выступают семантические неточности (семантика - наука, изучающая значения слов и выражений и изменение этих значений). Для разных людей слова (символы) могут иметь неодинаковое значение. Поэтому то, что подразумевает отправитель, необязательно будет воспринято таким же образом получателем. Часто одни и те же слова выражают разные значения. Семантические вариации могут быть причиной неверного понимания.

Значение символа определяется через опыт и воспринимается в условиях конкретной ситуации. У каждого человека свой опыт, а каждый коммуникационный процесс - это новая ситуация. Поэтому не может быть уверенности в понимании символа в том значении, которое в него вложено. Если сказать подчиненному: «Звоните, когда возникнут проблемы» - это может вызвать ощущение, что нужно посоветоваться, будто он сам не может решить вопроса. И подчиненный может не вступить в контакт. Подчиненному в обязательном порядке следует указывать, с какой целью передается информация. Только тогда он будет воспринимать ее правильно.

Конкретная коммуникация характеризуется, как правило, совокупностью признаков. Так, рабочее совещание руководителей подразделений на предприятии можно квалифицировать как внутрифирменную (внутреннюю) формальную, вертикальную, вербальную и невербальную коммуникацию.

Эффективность различных коммуникаций различная. Данные зарубежных исследований показывают, что результативность горизонтальных связей достигает

90%, а вертикальных – 20-25%⁵⁸, то есть такое количество исходящей от дирекции информации доходит до рабочих и правильно понимается ими. Следовательно, исполнителям необходимо реализовывать свои функции, располагая лишь пятой частью предназначенной им информации.

Недостаточную эффективность восходящих и нисходящих вертикальных коммуникаций доказывает тот факт, что ближайший начальник рабочих (бригадир), покидая кабинет первого руководителя организации выносит только 30% информации, а начальник цеха – около 40%. Коммуникации снизу вверх еще более неэффективны, так как до начальства доходит не более 10% информации.

Это убедительно говорит о существовании неиспользованных резервов в организации коммуникаций и возможностях их качественного улучшения.

4.4. Алгоритм коммуникационного процесса

Коммуникации реализуются через коммуникационный процесс, то есть процесс обмена информацией, обеспечивающий передачу, понимание и правильное восприятие передаваемой информации. При этом коммуникации отражают принципы и закономерности обмена информацией между людьми, а как явление представляют установленные нормы (правила, инструкции, положения и т.п.) взаимодействия между людьми в рамках организации. В процессе коммуникации информация передается от одного субъекта другому.

Коммуникация осуществляется, как было описано ранее, путем передачи предложений, мнений, намеков или ощущений в устной или другой форме (письменная форма, жесты, поза, недосказанность и т.п.) с целью получения желаемой реакции. При коммуникации ее участники должны быть способны видеть, слышать, осязать, а также обладать определенными навыками и определенной степенью взаимного понимания.

Отправитель и получатель в процессе обмена информацией взаимодействуют между собой на нескольких этапах (рис. 4.4). Их задачами являются составление сообщения, выбор канала передачи сообщения таким образом, чтобы обе стороны поняли и восприняли исходную идею. Трудность заключается в том, что на каждом этапе смысл информации может быть искажен или полностью утрачен.

На первом этапе отправления – зарождения и формирования идеи коммуникации отправитель проектирует и кодирует информацию, предназначенную для

⁵⁸Киллен К. Вопросы управления. – М.: Мир, 1981.

передачи другим участникам процесса, он определяет себя как индивида («кто я такой») и формулирует смысл того, что хочет передать.

Таким образом, коммуникационный процесс начинается с отбора информации. Какое сообщение следует сделать предметом обмена, решает отправитель. Зарождение идеи (или отбор информации) требует тщательного обдумывания, так как в противном случае эффективность сообщения будет нулевой. Именно на этом этапе чаще всего возникают противоречия, так как многие руководители пытаются передать идею, не обдумав ее.

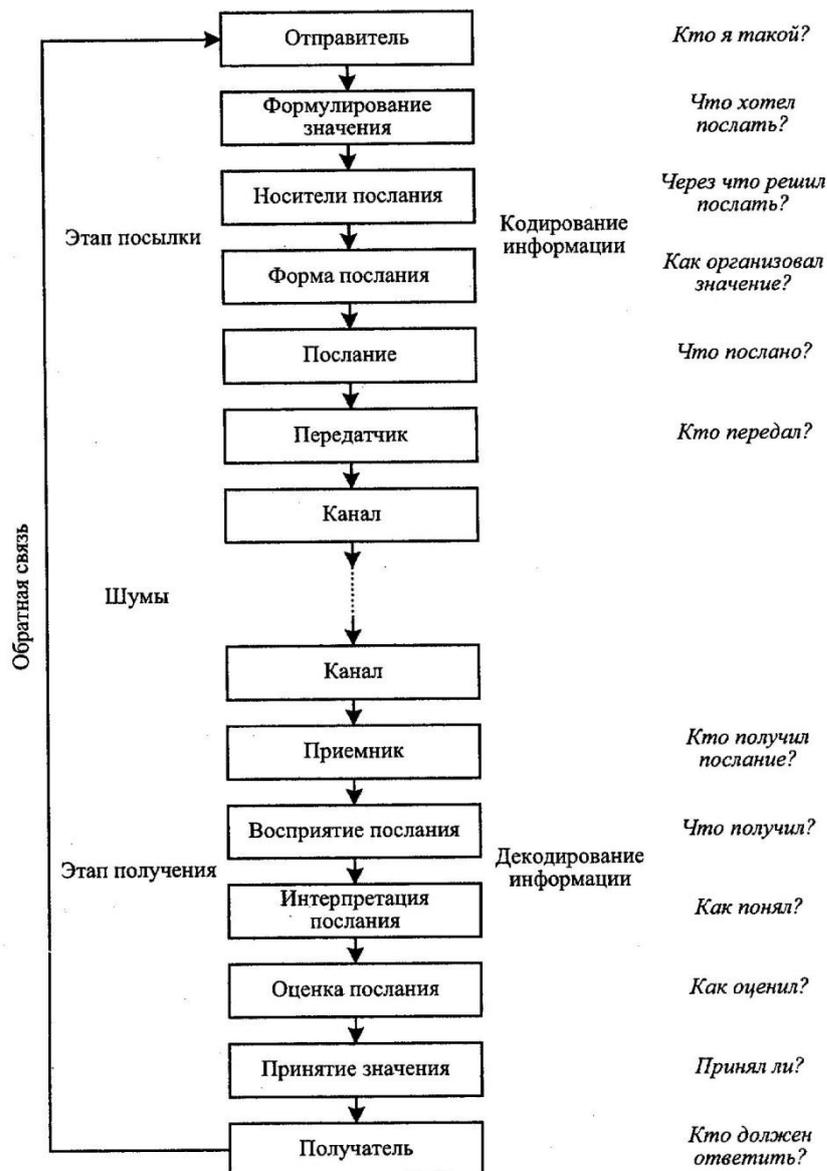


Рисунок 4.4. Схема коммуникационного процесса

Идея еще не преобразована в ту форму, в которой она может достичь своей цели, не трансформирована в слова, которые послужат обмену информацией. В начале зарождения идеи отправитель только решает, какую точку зрения следует передать получателю. Но чтобы обмен информацией прошел эффективно, необходимо учесть множество ситуационных факторов, характеризующих обстановку в целом, воспринимающую сторону и возможные последствия коммуникационного процесса. Так, например, если руководитель хочет обменяться информацией о результатах работы, то он должен четко понимать, что речь пойдет о сильных и слабых сторонах личности работника или группы людей. В таких случаях нельзя говорить только хорошо или только плохо.

Часто неприемлемую форму передачи информации руководители избирают, подражая вышестоящим начальникам. В таких случаях руководители высшего звена являются примером ролевой модели для руководителей низового звена. Ощущая принуждение со стороны своего начальства или ограниченность информации, руководитель низового звена может поступать идентично по отношению к своим подчиненным. В таких случаях нельзя забывать, что нижестоящий руководитель находится в другом положении и в других отношениях со своими подчиненными, и действовать в стиле своего начальника вовсе не обязательно.

На этапе зарождения идеи необходимо глубоко осознать ее до передачи получателю, а также соответствие этой идеи сложившейся обстановке и поставленной цели.

Далее информация, предназначенная для передачи, кодируется. Сначала выбираются носители информации (например, звук, свет, цвет, температура, запах, вкус, физические действия), которые затем организуются в определенную форму (речь, текст, рисунок, поступок и т.п.). Так идея с помощью символов - слов, интонации, жестов превращается в сообщение. При этом отправитель рассчитывает, что оно будет воспринято адекватно закодированному в нем значению. Типу символов должен соответствовать канал передачи информации.

Чем больше различий между тем, что передано и что получено, тем беднее коммуникация. Так, у профессионалов обычно возникают трудности в коммуникациях с публикой, так как они кодируют значение сообщения в форме, понятной только людям их круга.

Эффективность коммуникаций зависит от важности и своевременности возникновения идеи, умения ее правильно закодировать и после выбора оптимального канала связи донести до получателя. Для этого ее передают по выбранному каналу связи. Это чисто физическая передача сообщения. Ее не следует отождествлять с процессом коммуникаций.

Типу символов должен соответствовать канал передачи информации. Далее послание посредством передатчика (человека, технического средства, химического или физического состояния) поступает в передающий канал, доводящий его до адресата.

Общеизвестными каналами связи являются

- передача речи,
- передача письменных материалов,
- электронные средства связи,
- электронная почта,
- социальные сети,
- мессенджеры,
- видеоленты,
- видеоконференции.

Эффективность передачи информации снижается, если выбран канал, не слишком соответствующий идее сообщения. Например, если менеджер хочет предупредить подчиненного о недопустимости нарушения мер безопасности, не стоит этого делать во время беседы за чашкой чая.

Для того чтобы быть уверенным в том, что информация поступила получателю, пользуются двумя-тремя каналами связи, при этом отправитель должен установить последовательность использования и временные интервалы для каждого канала. Так, например, переданная по телефону информация может быть подтверждена последующим письменным сообщением по почтовой связи. Эффективность двух-, трехканальной связи подтверждается исследованиями. Усложнение процесса передачи информации в этом случае оправдывается получаемым эффектом. Однако без крайней необходимости увлекаться письменными коммуникациями не рекомендуется, чтобы не увеличивать потоки бумаг.

Как только передача послания или сигнала началась, в этот момент заканчивается этап отправления и начинается этап получения передаваемой информации. Канал выводит послание на приемник, который фиксирует получение данного послания.

Для удобства иногда рассылают памятные записки, которые затем обсуждаются на групповых собраниях. Независимо от канала передачи сообщения более эффективными являются официальные коммуникации (прямые разговоры, письменные приказы).

Получатель информации осуществляет фиксацию полученного послания и раскодирует его в понятное значение. Под раскодированием подразумевается восприятие сообщения, его интерпретация и оценка.

В процессе декодирования происходит превращение символов отправителя в мысли получателя. Если символы отправителя и получателя совпадают, получатель осознает идею отправителя, то есть, что отправитель имел в виду, формируя свою идею. На этом процесс обмена информацией завершается, но только в том случае, когда реакции на идею не требуется.

Однако понимание идеи получателем может быть и иным, чем у отправителя. Отправитель считает процесс коммуникации эффективным, если произошло понимание идеи получателем, и последний произвел действия, которые ожидал отправитель.

Для подтверждения ожидаемого результата необходима обратная связь, при которой отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями.

Обратная связь – ответная реакция на то, что услышано, прочитано или увидено. При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются ролями, то есть получатель становится отправителем и проходит все этапы обмена информацией для передачи своего отклика начальному отправителю, играющему теперь роль получателя. Обратная связь значительно повышает эффективность обмена управленческой информацией.

Обратная связь – это ответ получателя на послание. Появляется возможность узнать, дошло ли сообщение до адресата, и в каком значении. Обратная связь может быть выражена в иной кодовой системе, чем полученное послание. Так, часто на фразу мы отвечаем кивком головы.

Обратная связь позволяет понять, в какой мере было понято и воспринято изначальное сообщение. Таким образом, можно назвать три условия успешного завершения коммуникационного процесса:

- понимание идеи отправителя информации получателем;
- получатель произвел действия, которые ожидал отправитель;
- отправитель получил информацию об успешном восприятии информации и выполнении поставленных задач.

Каналами обратной связи могут являться:

- прямое обращение к руководителю;
- негласные информаторы среди сотрудников;
- горячие информационные линии (эл. почта, телефон);
- периодические опросы;
- анкетирование;
- коллективные обсуждения.

На рис.4.5 представлено распределение предпочтений по каналам обратной связи среди российских компаний.

Перечислим условия эффективной обратной связи:

- Направленность - улучшение качества работы каждого отдельного работника, повышение его ценности;
- Конкретность - обеспечить получателей конкретной информацией о состоянии дел, чтобы понять, как исправить ситуацию;
- Объективность - объективно оценивать то, что сотрудник сделал;
- Полезность - предоставление информации, которую работник может использовать для улучшения качества своего труда;
- Своевременность – быстрота обратной связи;
- Готовность работников к восприятию обратной связи – при навязывании обратной связи, она стаёт неэффективной;
- Ясность, четкость, понятность получателю;
- Достоверность - насколько получатель доверяет полученной информации и насколько верно она отражает реальное состояние дел.

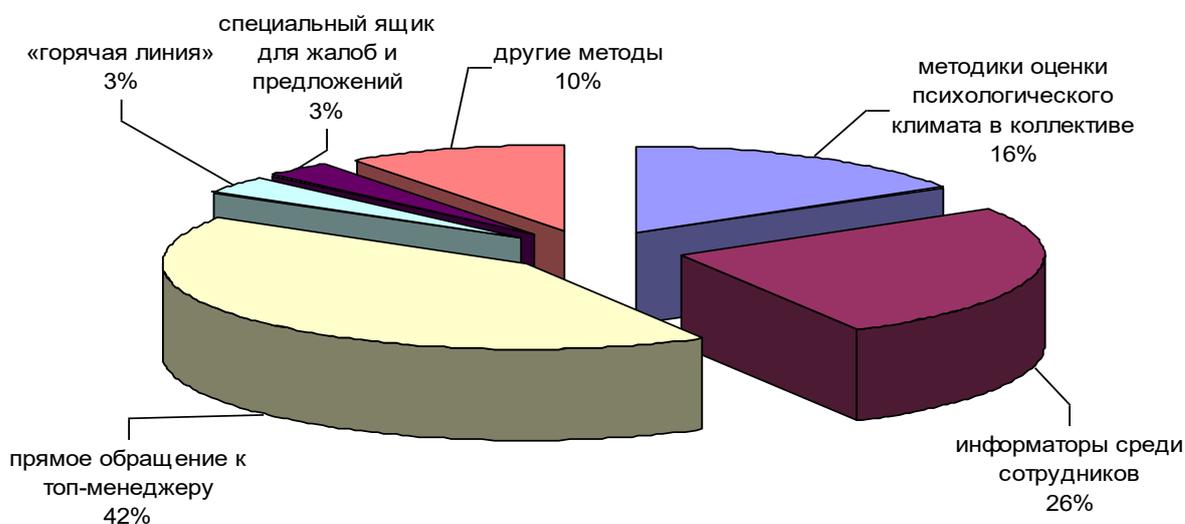


Рисунок 4.5. Каналы обратной связи в российских компаниях

Обратная связь способствует также подавлению (уменьшению) шума, под которым понимают все то, что искажает смысл сообщения в процессах кодирования, передачи и декодирования информации (барьеры, помехи).

В практике управления процесс коммуникаций часто завершается за несколько секунд. Однако на каждом этапе могут возникать свои проблемы.

4.5. Проблемы качества коммуникаций

Причин недостатков в коммуникациях может быть множество, среди них можно выделить: непонимание важности общения, ошибочную установку сознания (например, безразличие получателя информации), погрешности в формировании сообщения, недостатки памяти людей, неудачный выбор средств обратной связи и другие.

Все многообразие причин неэффективных коммуникаций условно можно разделить на две группы: зависящие от «отправителя» информации и связанные с ее «получателем» (рис. 4.6). Такое деление относительно, так как в отдельных случаях успех общения может определяться действием обеих сторон.

Нередко руководители недооценивают желание работников и руководителей нижнего и среднего уровней быть осведомленными о состоянии дел на предприятии. Между тем результаты исследований показывают, что в числе моральных факторов, влияющих на производительность труда, сотрудники на 2-3 место ставят гласность, информированность. Причина низкого КПД делового общения может крыться в негативном отношении к поступающей информации из-за существования стереотипов (устойчивое мнение, порожденное определенными условиями). В результате искажается восприятие сообщения, снижается его результативность.

Также затрудняют коммуникации представления людей, отвергающих новые идеи только в силу их новизны, кажущейся с первого взгляда сомнительной.

Причинами нарушения процесса эффективной передачи информации, которые вызывают, в конечном итоге, коммуникационные проблемы являются:

- нежелание информировать других о своих достижениях;
- слабая мотивация;
- неудовлетворительный морально-нравственный климат;
- беспечность.

Последствиями таких нарушений будут:

- нечёткие цели;
- плохой контроль, отсутствие координации;
- сбои при выполнении работ.

Информационный процесс охватывает все подразделения и все стороны деятельности предприятия, поэтому естественно, что его деятельность в значительной степени зависит от эффективности коммуникационного процесса. Плохая коммуникация препятствует эффективному управлению коллективом. Однако, в процессе коммуникаций информация может быть искажена, неправильно понята или

воспринята. Эффективность обмена информацией достигается только в том случае, когда одна сторона передает информацию, а другая - правильно ее воспринимает.



Рисунок 4.6. Виды причин неэффективных коммуникаций

Если структура организации выбрана неверно либо недостаточно продумана, возможности руководителя планировать и добиваться реализации поставленных целей сужаются. Чем больше уровней управления на предприятии, тем более вероятны информационные искажения, поскольку каждый последующий уровень управления склонен корректировать и отфильтровывать сообщения.

Поэтому главной задачей коммуникационного процесса является обеспечение понимания и правильного восприятия передаваемой информации.

Наиболее часто в процессе коммуникации может происходить искажение информации. Это связано с наличием в процессах коммуникации такого явления как *коммуникационный шум*.

Шум – это все то, что искажает смысл информации. Источники шума создают преграды на пути обмена информацией, из-за чего меняется смысл в процессах кодирования и декодирования информации. Определенные шумы есть всегда, поэтому на каждый из этапов процесса коммуникации происходит некоторое искажение смысла сообщения. Высокий же уровень шума может привести даже к утрате смысла сообщения и полностью заблокировать информационный обмен.

Основными источниками шума могут быть:

- Технические средства коммуникационного процесса;

- Организационные составляющие (многоуровневость, масштаб управляемости и т.п.).

Организационные коммуникации – это обмен информацией посредством организационных связей, в рамках которых возникают искажения, не зависящие от отправителя сообщения.

Так, согласно *закону информационной энтропии*, искажение информации имеет место всегда при ее передаче между функциональными подразделениями. Уже при передаче информации через четыре уровня управления имеется высокая вероятность получения около 100% искажений от исходного сообщения.

Управленческая информация передается, как правило, с помощью естественного языка, который обладает *информационной избыточностью*. Информационная избыточность русского языка составляет 32%, что значительно больше, чем у многих других европейских языков. Информационная избыточность – важный источник искажения сути информационных сообщений.

Работники организации играют роль своеобразных фильтров в каналах связи. Соккрытие и искажение информации, ее селекция и фильтрация могут быть обнаружены буквально на каждом уровне иерархии.

Причинами искажения смысла сообщений могут быть указаны следующие:

- затруднения в межличностном общении, которые приводят к непреднамеренному искажению;
- несогласие с сообщением, что приводит к сознательному искажению информации в личных целях;
- фильтрация - упрощение большого объема сведений;
- желание сообщать только хорошее и получать одобрение руководства;
- страх перед наказанием и ощущение бесполезности дела;
- большое число уровней управления - каждый последующий уровень может корректировать и отфильтровывать сообщения.

Так, на верхних уровнях управления многие руководители не желают расстаться с «монополией на информацию», так как, по их мнению, владение конфиденциальной информацией – это важная привилегия, символ и средство власти.

Начальники, которые в той или иной степени страдают различными комплексами, не хотят судить о происходящем объективно, а тем более узнавать от подчиненных о своих ошибках и промахах.

Хотя у руководства организации могут быть и серьезные основания бояться утечки информации – это соображения экономической безопасности и защиты от промышленного шпионажа.

Нижние уровни организации также вносят свои искажения в коммуникационные процессы. Они обычно не хотят, чтобы начальство ведало о допущенных

промахах и неудачах, тем более о тех, которые, как им кажется, они могут быстро исправить сами.

Между менеджерами выработалась тенденция сообщать вышестоящим руководителям только положительную информацию. Желание сообщать только хорошие новости или же то, что руководитель хочет услышать, также приводит к искажению реальной информации.

Отрицательное влияние на коммуникационный процесс могут оказывать плохие отношения между подразделениями предприятия, а также конфликтные ситуации между ними и отдельными работниками.

В настоящее время потоки информации столь велики, что может произойти перегрузка информационного канала. Одновременная переработка информации и необходимость вести информационный обмен приводят к тому, что руководитель не в состоянии реагировать на всю информацию» Он отсеивает ту информацию, которая ему кажется менее важной. Но это личная точка зрения. У другого руководителя она может оказаться иной.

Преградой в эффективности коммуникационного процесса может выступать и неудовлетворительная структура организации. Структура организации определяется как логическая взаимосвязь уровней управления и функциональных сегментов, обеспечивающая эффективное достижение целей. Однако структуры создают люди, а логика у различных людей разная. Если взаимосвязь структурных элементов продумана плохо, уменьшаются возможности эффективного управления. Чем больше уровней управления, тем большая вероятность информационных искажений в связи с коррективкой и фильтрацией сообщений на каждом уровне.

Искажения могут быть связаны и с фильтрацией информации, обусловленной, как правило, стремлением передавать только ту информацию, которая касается данного лица или подразделения. Какую информацию отсеивать, определяет руководитель. А это часто приводит к тому, что важная для отдела информация в него не попадает или попадает искаженной.

Потеря информации в формальных коммуникационных каналах велика. По данным К. Киллена, от центра до исполнителей в среднем доходит только 20% информации, а до начальников низовых подразделений – 50%, тогда как по горизонтальным неформальным связям заинтересованные сотрудники получают до 90% сведений о состоянии дел в организации.

Источником информационного шума могут быть:

- язык, семантические неточности (для разных людей слова (символы) могут иметь неодинаковое значение).
- организационные неполадки (конфликты, несовместимость) между руководителями и подчиненными.

- искажение смысла сообщений (сознательное/бессознательное).

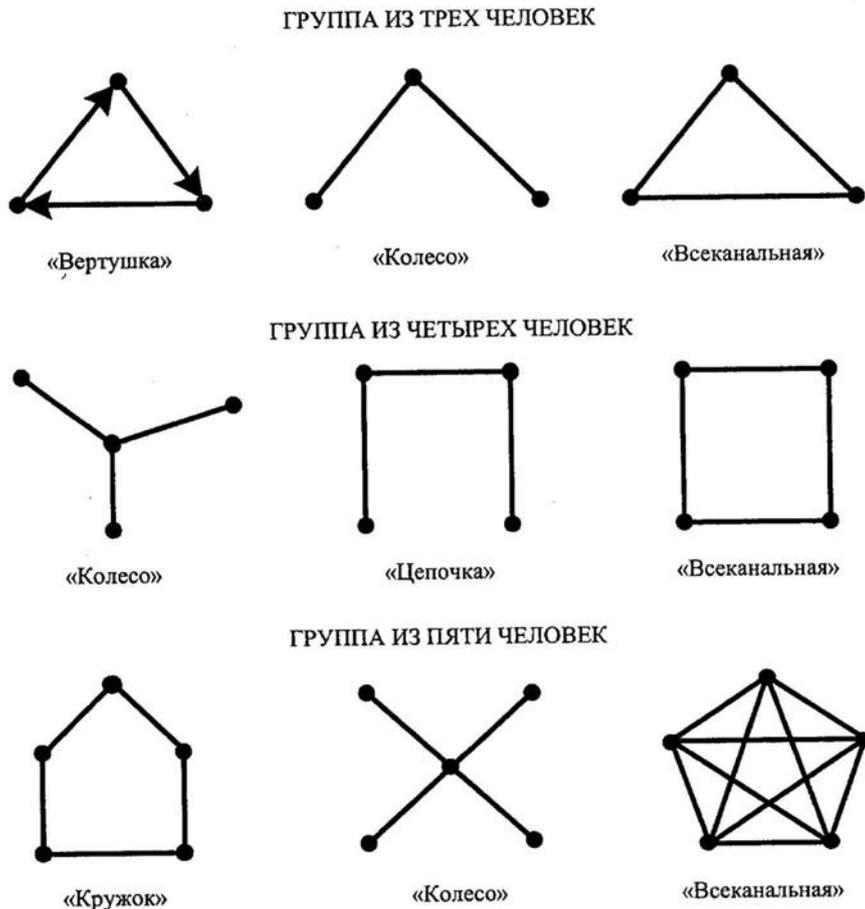


Рисунок 4.7. Образцы коммуникационных сетей в группах

Таким образом, шум в системе управления присутствует всегда, поэтому на всех этапах коммуникационного процесса происходит некоторое искажение передаваемой информации. Менеджерам необходимо максимально преодолевать имеющийся шум и передавать смысл послания как можно точнее.

4.6. Коммуникационные сети

Для осуществления процесса коммуникаций используется *коммуникационная сеть*, то есть соединение участников коммуникационного процесса с помощью информационных потоков.

Данная сеть состоит из вертикальных, горизонтальных и диагональных связей. Вертикальные связи формируются от начальника к подчиненным, горизонтальные –

между равными по уровням индивидами или подразделениями. Диагональные связи – это связи с другими начальниками и другими подчиненными. Сеть этих связей создает структуру организации. Задача организационной структуры состоит в том, чтобы придать коммуникационным потокам правильное направление.

Существуют устоявшиеся образцы коммуникационных сетей для разных по численности групп работников. Их называют «колесо», «звезда», «кружок», «вертушка» и др. (рис. 4.7). Они оказывают существенное влияние на деятельность организаций (табл.4.4)

Таблица 4.4.

Характеристика некоторых коммуникационных сетей.

Тип коммуникационной сети	Характеристика влияния на деятельность предприятия
«Цепочка»	Представляет из себя линейную связь. Поток информации идет по прямой от одного сотрудника к другому по цепочке, и обратно – наоборот. Является примером открытой коммуникационной сети. «Цепочка» эффективна при выполнении стандартных, рутинных задач.
«Колесо»	Представляет централизованную иерархию власти. Руководитель, находящийся в центре «колеса», получает больше посланий, чаще признается лидером другими членами группы, в большей степени оказывает влияние на других членов группы, несет большую ответственность, от него больше, чем от других зависит решение проблем.
«Звезда».	Подчиненные, при их количестве пять и более, осуществляют коммуникации друг с другом через центрального начальника. Аналогична «колесу».
«Игрек (Y)»	Аналогична «звезде», но включает три уровня (находящийся дальше всех от развилки сотрудник – старше всех и несет ответственность за всю организацию).
«Кружок»	Является весьма эффективной сетью. Имеет максимальное число положительных характеристик, основана на неформальной власти в организации, и ее применение в практике управления значительно улучшает достигнутые коллективом результаты. Однако, в условиях низкой дисциплины труда модель «кружок» нуждается в дополнении управляющими формально-органическими структурами типа «звезда», «шпора», «дом», которые позволяют руководителю контролировать решение задач.
«Всеканальная»	Имеет высокую надежность, но и более сложна с точки зрения практического воплощения. Такая сеть весьма пригодна в отношении сложных проблем для выработки наилучших решений. Под влиянием времени или конкуренции эта модель легко становится «звездой».

Существует два типа коммуникационных сетей:

- *открытая*: в точках выхода каналов поток информации может остановиться, так как дальше пути нет, вернуться он может только тем же путем, каким пришел;

- *закрытая (замкнутая)*: информация может вернуться к отправителю по другому каналу, отличному от того, по которому была послана, однако точка возврата не обязательно будет исходной.

Выбор той или иной модели коммуникационных потоков для принятия решения как применимый стиль руководства зависит от типа задачи, времени, отпущенного на ее решение, то есть требуется ситуационный подход.

Информационные потоки ставятся в прямую зависимость от целей, принимаемых решений и способа оценки работы руководителя или руководимого им подразделения, поэтому на различных уровнях управления требуются разные объемы информации.

Управленческие действия не ограничиваются только регулированием информационных потоков. Применяются также непосредственные контакты с одним или группой подчиненных для обсуждения производственных вопросов в соответствии с приведенными моделями. Те же вопросы могут обсуждаться на общих собраниях коллектива подразделения или еженедельных совещаниях.

4.7. Пути улучшения системы коммуникаций в организации

Как уже отмечалось, коммуникационные проблемы являются следствием нарушения процесса эффективной передачи информации. Способами устранения коммуникационных проблем можно назвать:

- разговоры с сотрудниками об их нуждах и заботах;
- регулярные совещания между ключевыми фигурами коллектива;
- круглые столы;
- системы отчетности;
- поощрение горизонтальных структур (рабочих групп, кружков качества и т.п.).

Плохая коммуникация препятствует эффективному управлению коллективом. Совершенствование процессов коммуникации внутри организации может быть достигнуто при осуществлении следующих мероприятий⁵⁹:

- *Регулирование информационных потоков.* Объемы информационных потоков регулируются только в тех случаях, когда руководители различных уровней хорошо себе представляют, какая информация им необходима для эффективного управления и что значит «слишком мало» или

⁵⁹Ермаков В.В. Менеджмент организации: Учеб.пособие / В.В. Ермаков. – 2-е изд., стер. – М.: Издательство Московского психолого-социального института; Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 2007. – 208 с.

«слишком много» в информационном обмене. Руководитель любого уровня должен четко представлять информационные потребности своего начальника, свои собственные, своих подчиненных, то есть уметь оценивать их качественно и количественно.

- *Совершенствование управленческих действий.* Они могут заключаться в коротких встречах с одним или несколькими подчиненными для обсуждения возможных перемен, распределения работ. Приветствуются периодические встречи с участием всех подчиненных, проведение руководителями организаций ежегодных встреч-совещаний и т.п. Информационный обмен должен систематически совершенствоваться в ходе планирования, организации и контроля работ. В качестве конкретных действий менеджер применяет обсуждение и прояснение новых планов, вариантов стратегии, целей, планов-графиков, контроль хода работ, отчеты по результатам контроля и т.п.
- *Организация системы обратной связи.* Непременная часть системы контрольно-управленческой информационной системы в организации - системы обратной связи. Используются такие варианты обратной связи, как опросы и перемещение сотрудников из одного подразделения организаций в другое с целью обсуждения определенных вопросов, например, сотрудников центрального аппарата направляют на периферийные производства для инспектирования и обсуждения проблем качества. В ходе опросов у работников выясняют следующее:
 - четко ли доведены до них цели их деятельности;
 - с какими потенциальными или реальными проблемами они сталкиваются или могут столкнуться;
 - точность и своевременность получения информации, необходимой для работы;
 - открытость их руководителя для предложений; информированность о грядущих переменных, которые отразятся на их работе.
- *Создание системы сбора предложений.* Такая система предназначена для облегчения поступления информации наверх. Все работники получают возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. Цель систем - снижение степени фильтрации информации или игнорирования идей на пути снизу вверх. Формой реализации данного совершенствования служат:
 - ящики для сбора анонимных предложений;

- частная телефонная связь, посредством которой работники имеют возможность анонимно звонить и задавать вопросы;
- создание группы из руководителей и рядовых работников для обсуждения проблем, представляющих взаимный интерес.
- *Выпуск информационных бюллетеней.* Крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для всех работников. В подобные публикации входят статьи с обзором предложений по поводу управления, на тему охраны труда и здоровья работников, нового контракта, нового вида продукции, ответы руководства на вопросы сотрудников.
- *Внедрение современных информационных технологий.* Использование персональных компьютеров и мобильных устройств позволяет получать и рассылать разнообразную информацию, электронную почту, дающую возможность направлять письменное сообщение любому сотруднику в организации, проводить видеоконференции, общаться в социальных сетях и мессенджерах, заходить на корпоративный портал.

Немаловажным фактором в коммуникационном процессе является также умение слушать. Слушая подчиненного, следует не только внимательно воспринимать то, что он говорит, но и вникать в состояние его души. Понимание состояния говорящего позволяет более объективно оценить информацию, а выражение участия способствует повышению эффективности коммуникационного процесса.

Вступающим в обмен информацией следует придерживаться следующих советов.

- Обдумывайте свои идеи и вопросы, которые вы хотите сделать объектом передачи.
- Будьте готовы к возможным языковым проблемам.
- Следите за языком собственных поз, жестов и интонаций
- Будьте внимательны к чувствам других людей.
- Добивайтесь установления обратной связи.

Для любого контакта с подчиненным или начальником необходимо определить направление разговора, конкретную тему. При этом нужно стараться исключить двусмысленность, ясно излагать мысль, добиваться, чтобы она была воспринята так, как вы ее понимаете.

4.8. Коммуникационная политика предприятия

Коммуникационная политика предприятия – это совокупность способов продвижения его товаров на рынок. Представляет вид внешних коммуникаций. Основными задачами продвижения являются:

- Увеличение объема продаж без существенных модификаций товара и изменения цены за счет мероприятий. Основанных только на информации, убеждении, напоминании о товаре и предприятии;
- Увеличение спроса в результате изменения эластичности цены.

Таблица 4.5.

Методы воздействия на покупателей по стадиям иерархии воздействия

Наименование стадии	Характеристика воздействия
<i>Осведомленность</i>	Задача состоит в создании первичного спроса путем информирования потребителей о том, что данный товар или марка существует. С этой целью потенциальным потребителям предоставляется название и краткая информация о выводимом на рынок товаре.
<i>Знание</i>	Задача состоит в более глубоком представлении о характеристиках товара. На данной стадии необходимо представление как можно более полной информации о товаре и предприятии.
<i>Отношение</i>	Отражает оценку потребителем продукта или марки. Задачей коммуникаций в этом случае становится создание положительных чувств и позитивных реакций потребителя на товар или компанию. Наиболее употребляемым приемом служит формирование положительных ассоциаций при помощи привлекательных символов, образов или людей.
<i>Приверженность</i>	Сравнение потребителем различных марок и выбор продвигаемой марки. На данной стадии используется сравнительная реклама. В персональной продаже подчеркиваются отдельные характеристики товара, выгодно отличающие его от продукции конкурентов.
<i>Убеждение</i>	Формирование намерения совершить покупку. Используются дополнительные аргументы и стимулы – предоставляются опытные образцы, предлагается скидка на первые партии товара и т.п.
<i>Покупка</i>	Здесь большую роль играет техника личных продаж. С точки зрения количества и территориальной концентрации потребителей на небольшом локальном рынке оправдано использование личной продажи, в то время как пространственная рассредоточенность делает более уместным видом продвижения рекламу.

В коммуникационной политике предприятие использует один вид или любое сочетание из четырех видов продвижения товара⁶⁰:

- *Реклама;*
- *Личные продажи;*
- *Мероприятия по связям с общественностью;*
- *Мероприятия по стимулированию сбыта.*

Структура продвижения воплощается в конкретной программе предприятия, сочетающей отдельные виды и формы продвижения. Их значимость зависит от множества факторов:

- Особенности целевого рынка (готовности к совершению покупки, количества и территориальной концентрации потребителей, типа потребителей);
- Природы товара (типа товара, его сложности, универсальности, необходимости обслуживания);
- Стадии жизненного цикла.

Выделяют следующие стадии покупательской готовности: *осведомленность, знание, отношение, приверженность, покупка*. В совокупности они получили название *иерархии воздействия* (эффекта), так как представляют собой последовательность этапов, через которые проходит потребитель до совершения акта покупки. Каждый из этих этапов определяет возможные цели и методы воздействия на покупателя (табл. 5).

Конечный и промежуточный потребители требуют различных видов продвижения (коммуникаций) при приобретении даже одного и того же товара. Кроме того, различия в программах продвижения могут определяться разными характеристиками рыночных сегментов.

Относительная значимость отдельных видов продвижения определяется также принадлежностью товара, выпускаемого предприятием, к категории товаров производственного назначения или к категории потребительских товаров.

Недорогие товары, как правило, являются и менее сложными, сопряжены с меньшим риском для покупателей. Поэтому они могут продвигаться через массовые средства коммуникации. Основным видом продвижения подобных товаров служит реклама.

⁶⁰Дубровский В.Ж., Чайкин Б.И. Экономика и управление предприятием (фирмой): Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – Екатеринбург: Изд-во Урал.гос. экон. ун-та, 2003. – 351 с.

Высокотехнологичные товары часто бывают сложными и дорогими. Их приобретение сопряжено с большим покупательским риском. Для таких товаров наиболее приемлемым способом продвижения является личная продажа.

Содержание коммуникационной политики предприятия и виды продвижения зависят также от стадии жизненного цикла товара. Когда новый товар выводится на рынок, потенциальные покупатели могут уже быть информированы о его характеристиках. Реклама, нацеленная на конечных потребителей, и персональная продажа посредникам являются основными видами продвижения, используемыми на данной стадии.

Во многом пропорции используемых видов распределения определяются бюджетом, выделенным на программу продвижения. Бюджет продвижения является неотъемлемой частью коммуникационной политики предприятия и представляет собой сумму финансовых средств и их распределение по отдельным видам продвижения и статьям затрат.

4.9. Управленческая информация: основные понятия

Как было показано выше, в процессе коммуникаций осуществляется передача управленческой информации.

Информация – это целенаправленное знание, необходимое для создания организации и осуществления процесса управления ею.

Информация (лат. *Informatio*) — «разъяснение, изложение, осведомлённость». Информация в системах многообразна - это:

- знания о предметах, фактах, идеях и т.д., которыми могут обмениваться люди в рамках конкретного контекста;
- знания относительно фактов, событий, вещей, идей и понятий, которые в определённом контексте имеют конкретный смысл;
- сообщения, получаемые системой из внешнего мира в процессе управления.

Общие функции управления – планирование, организация, координация, мотивация и контроль являются процессами перерабатывающими информацию. Организация занимается структурированием информационных связей на предприятии. Информационное обеспечение предприятия, то есть переработка, учет, анализ и прогноз информации, представляет собой связующее звено для интегрирования инструментов управления, а также для соединения системы управления с системой исполнения.

Информация, используемая в управлении, классифицируется:

- по объекту управления;

- по принадлежности к той или иной подсистеме управления;
- по форме передаче;
- по изменчивости по времени;
- по способу передачи;
- по режиму передачи;
- по назначению;
- по стадии жизненного цикла объекта;
- по отношению объекта управления к субъекту.

Информационный массив – это упорядоченная по определенным признакам совокупность всех видов информации, используемой органами управления организации, предприятия. Информационный массив должен обеспечивать прямое обращение к хранимой информации; наиболее полное удовлетворение их информационных потребностей; оперативный поиск и выдачу информации; предохранение информации от искажений.

Поток информации – это движение информации от источников до потребителей.

Объем информации – количественная характеристика, измеряемая с помощью условных единиц (слова, сообщения, знаки, символы, буквы, листы и др.) и используемая для определения информационной загруженности органов управления, принятия решений по автоматизации управления.

При проектировании информационных потоков необходимо обеспечивать:

- наличие в каждом документе необходимой и достаточной для принятия решений информации;
- рациональность потоков информации путем устранения дублирования документов и содержащихся в них показателей;
- минимизацию маршрутов прохождения документов от источника до потребителя информации;
- эффективный контроль сроков исполнения документов;
- унификацию форм представления информации.

Восприятие информации человеком сильно зависит от того, в какой ситуации это происходит:

- Место встречи - неформальная обстановка располагает к более широкому и позитивному восприятию;
- Повод встречи - если событие имеет для воспринимающего большое значение, то восприятие человека будет более положительным, чем в обычной ситуации;

- Инициатор встречи - кем или от чьего имени организована встреча (восприятие человека, рекомендованного уважаемым или высокопоставленным лицом, может существенно отличаться от восприятия этого же человека рекомендованного малознакомым или малоуважаемым лицом).

На практике выделяют такие понятия как:

- *Актуальная информация* — информация, ценная в данный момент времени;
- *Достоверная информация* — информация, полученная без искажений;
- *Полная информация* — информация, достаточная для принятия правильного решения или понимания;
- *Полезная информация* — определяется в зависимости от объёма возможностей её использования. Данное понятие принято интерпретировать как любую информацию, свидетельствующую о состоянии дел на предприятии, а также как информацию, используя которую предприятие может улучшить свои позиции.

Способы восприятия информации:

- *Стереотипизация* - сведение более сложного и оригинального явления к определенному стереотипу и упрощенному представлению о нём.

Плюсом подхода является: облегчение процесса познания (позволяет снять неопределенность, устранить неясность).

Недостаток – высокая вероятность искажения восприятия: явлению или объекту приписываются отсутствующие черты, отбрасываются существенные.

Например, дискриминация по полу, возрасту, национальности.

- *Обобщение оценки* - перенос оценок отдельных характеристик явления на явление в целом.

Положительный момент – ускорение восприятия.

Минусом подхода является искажение оценки:

- на основе оценки отдельных способностей человека руководитель делает обобщенный вывод о нём как о работнике в целом;

- завышенная оценка тех работников, которые ближе к руководству, и заниженная – остальных.

Пример: руководитель, увидев отдельные результаты, может думать, что и всю работу работник выполняет так же (хорошо или плохо).

- *Проекция* – объяснение мотивов действий других людей в соответствии с тем, почему человек сам осуществляет аналогичные действия.

Положительный момент – ускорение восприятия.

Минусом подхода является заблуждение:

- ложное представление человека о том, что окружающие хотят того же, чего хочет он;

- неадекватные ожидания и действия, вступающие в противоречие с организационным окружением

Пример: активный руководитель может считать, что все подчиненные также напряженно работают, ленивый наоборот может подозревать всех в том, что они отлынивают от работы.

- *Первое впечатление* - долгосрочное восприятие явления находится в сильной зависимости от первоначального.

Плюс – более быстрое и легкое вхождение человека в организационное окружение (при условии правильно проведенного первого контакта с организацией).

Минус – неадекватное восприятие:

- длительное сохранение восприятия, даже если оно и не соответствует действительности;

- неверный образ человека или явления, приводящий к неоправданным ожиданиям (завышенным/заниженным).

С помощью современных информационных технологий, в частности Internet/Intranet, облачные системы, можно объединить сотрудников разных подразделений, находящихся в разных городах и странах, во временные рабочие группы для совместной работы над проектами или решения каких-либо проблем. Данные системы предоставляют работникам возможность максимально реализовать свой творческий потенциал.

Образовавшаяся в последние годы сетевая структура менеджмента отражает временную горизонтальную сеть отношений между так называемыми виртуальными рабочими группами и менеджерами сети⁶¹. Глобальная информационная сеть *Internet* и локальные сети корпораций *Intranet* принципиально изменяют технологии сбора и обработки данных для менеджеров и, главное, обеспечивают без вертикальной бюрократизации дистанционное контактирование равноправных клиентов сети, то есть формирование горизонтальных временных структур партнерского характера⁶².

⁶¹Карлинский В.Л. Некоторые вопросы теории виртуальных организаций // Теория и практика корпоративного менеджмента: сб. науч. ст. / Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Пермь, 2016. – Вып. 13. – С. 122-130.

⁶²Егоров А.Ю., Никулин Л.Ф. Пульсирующий менеджмент. – М.: Изд-во Рос. Экон. акад.; Екатеринбург: Деловая книга, 1998.

Таблица 4.6.

Оценка качества информации

Параметр оценки	Оценка по 10-бальной шкале
<i>Корректность</i>	
<i>Непротиворечивость</i>	
<i>Точность</i>	
<i>Оперативность</i>	
<i>Релевантность</i>	
<i>Пертинентность</i>	
<i>Суммарная оценка качества</i>	

Для диагностики и анализа качества работы информационных систем существует понятие *качество информации*, которое обычно оценивается по следующим параметрам: корректность, непротиворечивость и т.д. (табл. 4.6).

Оценка качества информации осуществляется экспертным методом по 10-бальной шкале, от 1 до 10. Единица означает практически полное отсутствие проявления оцениваемого параметра, а 10 – предельная превосходная степень. Если суммарная оценка качества информации составляет менее 50% (≤ 30 баллов), то ее качество определяется как неудовлетворительное, а при значениях 80% и более – как высокое.

4.10. Анализ информационных потоков

Анализ информационных потоков является важным аспектом в диагностике предприятий и помогает понять механизм его работы. В процессе изучения информационных связей и информационных потоков изучаются процессы возникновения, движения и обработки информации, а также направленность и интенсивность документооборота на предприятии.

Целью анализа является определение мест дублирования, избытка или дефицита информации, выявление причин ее сбоев и задержек.

Наиболее распространенный и практичный метод анализа состоит в составлении графиков информационных потоков⁶³. Для их построения необходимо знать (или выработать самостоятельно) определенные правила их составления и условные обозначения отдельных элементов.

Каждый информационный поток или единичное перемещение информации имеет следующие признаки (свойства, реквизиты):

- *Документ* (носитель, на котором физически содержится информация);

⁶³Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; Под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 279 с.

- *Проблематика* (указание к какой сфере деятельности предприятия относится информация – закупки, маркетинг, контроль, планирование и т.п.);
- *Исполнитель* (человек, который передает эту информацию);
- *Периодичность* (частота передачи информации).

На предприятиях обычно существуют два основных уровня детализации информационных потоков:

- На уровне всего предприятия, где детализация производится до уровня подразделений и цехов, то есть считается, что информация передается только между цехами и службами предприятия;
- На уровне цеха (подразделения, службы) предприятия, где детализация осуществляется до уровня рабочего места, то есть предполагается информационный обмен между работниками цеха и связанных с цехом служб.

Соблюдение единых правил дает возможность разговаривать на одном языке всем участникам процесса анализа информационных потоков, а, главное, оперировать в одном формате данных. На уровне предприятия целесообразно строить графики информационных потоков по отдельным проблематикам, так как количество информационных потоков (связей) достаточно велико, поэтому трудно выявить общий алгоритм.

На уровне цеха допускается построение единого графика информационных потоков по всем проблематикам, так как здесь количество потоков (связей) не слишком велико. В противном случае следует строить отдельные графики по каждой проблематике.

На рис. 4.8 приведен пример графика информационных потоков цеха.

Приложением к графику информационных потоков служит описание, расшифровка информационных связей на предприятии или в подразделении, которое обычно составляется в виде таблицы (рис.4.9).

Составленный график информационных потоков трудночитаем из-за большого количества информационных связей, что затрудняет его анализ, но именно анализ информационных потоков и их последующая оптимизация является целью проводимой работы.

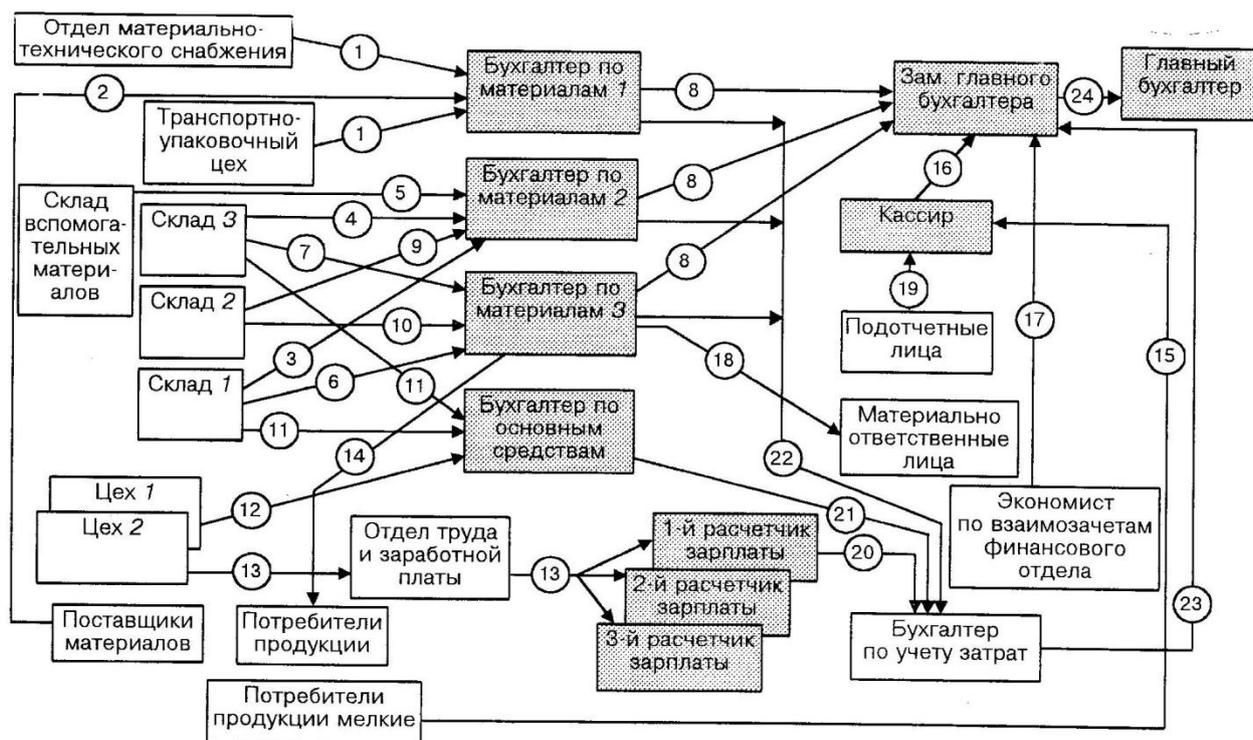


Рисунок 4.8. Информационные потоки в бухгалтерии завода до оптимизации

№ док.	Вид документа	Периодичность (раз в месяц)	Исполнитель	Получатель
1	2	3	4	5
Закупка и расходование материалов				
1	Товарно-транспортные накладные	250	Транспортно-упаковочный, отдел материально-технического снабжения	Бухгалтер 1 по материалам
2	Счета-фактуры	130	Поставщики	Бухгалтер 1 по материалам
3	Приходные ордера на запчасти	50	Склад 1	Бухгалтер 2 по материалам
4	Накладные по запчастям	60	Склад 3	Бухгалтер 2 по материалам
5	Лимитно-заборные карты	20	Склад вспомогательных материалов	Бухгалтер 2 по материалам
6	Приходные ордера на запчасти	50	Склад 1	Бухгалтер 3 по материалам
7	Накладные по запчастям	60	Склад 3	Бухгалтер 3 по материалам
8	Журнал-ордер 6, журнал-ордер 10	1 раз	Бухгалтеры по материалам 1,2,3	Зам. главного бухгалтера
Закупка и расходование ГСМ				
9	Требования по горюче-смазочным материалам	150	Склад 2	Бухгалтер 2 по материалам

Рисунок 4.9. Фрагмент расшифровки информационных потоков бухгалтерии завода

В современных условиях наибольшей популярностью пользуются графики, изображающие не статические связи между подразделениями, а поток документов, связанный с выполнением какой-то определенной рабочей задачи. Такие графики информационных потоков похожи на сетевые графики, которые используются для планирования и управления сложными научно-техническими проектами. Составление таких «квазисетевых» графиков тесно увязано с теорией реинжиниринга бизнес-процессов. Для моделирования различных бизнес-процессов в организациях используется различное специализированное программное обеспечение (*CASE*-средства).

Анализ бизнес-процессов позволяет выявить и устранить «узкие места» в информационных потоках предприятия: риск неполной и неточной информации, дублирование информации и т.п.

4.11. Система информационной поддержки управления

Управление современным предприятием требует все большей оперативности. В период быстрых изменений на рынке, более короткого цикла обращения продукции и услуг, изменчивости потребительского спроса важна комплексность информационной базы для принятия оперативных и стратегических решений и контроля их выполнения.

Традиционные бумажные носители информации служат явным барьером на пути внедрения передовых технологий управления. Использование современных методов сбора, обработки, хранения, анализа и представления информации для подготовки управленческих решений является важным рычагом развития бизнеса.

На рис. 10 представлены взаимосвязи различных уровней управления предприятием, задач определения целей, планирования, анализа, контроля и регулирования. Также показаны зоны ответственности служб предприятия за достижение высоких результатов деятельности.

С информационной точки зрения дальнейшее развитие предприятие возможно только при разработке и внедрении *системы поддержки принятия решений (СППР)*. СППР – своеобразная надстройка над оперативными информационными системами, которые используются различными службами предприятия. Целью СППР является информационная поддержка бизнеса, то есть создание оперативных возможностей и комфортных условий для высшего руководства и ведущих специалистов при принятии обоснованных решений, соответствующих миссии предприятия, его стратегическим и тактическим целям.

Основой такой системы информационной поддержки управления являются⁶⁴:

- доставка данных и информации аналитического и сводного характера, как из внутренних, так и из внешних источников для проведения экономических оценок и анализа, сопоставления планов, разработки и составления прогнозов в бизнесе;
- формирование во взаимодействии с руководством системы информационных, финансовых, математических и эвристических моделей экономических и управленческих процессов.

Концептуальное решение поставленной проблемы базируется на обеспечении доступа к данным и формировании адаптивной системы моделей бизнеса. В этом случае обеспечивается:

- *доступ* к данным внутренних и внешних источников информации, использующих серийно выпускаемые базы данных;
- *управление* данными и информацией в разнородных комплексах, что позволяет обеспечить открытость данных;
- *хранение* данных и информации в унифицированных форматах, пригодных для дальнейшего анализа, синтеза и представления, включая модели «что ..., если ...»;
- *анализ и синтез* финансовой и экономической информации, моделирование состояний, процессов и условий;
- *представление* информации в виде диаграмм, графиков, географических карт и т.п. в форме, интуитивно понятной и удобной руководству для выработки решений.

Таким образом, целью создания системы информационной поддержки бизнеса является обеспечение методической и информационной поддержки подготовки принятия решений по ключевым финансово-экономическим вопросам высшим руководством и менеджерами среднего звена предприятия на основе фактографического и статистического анализа и прогноза финансовых и экономических показателей. Это подразумевает использование на постоянной основе методов прогнозирования, мониторинга, анализа и корректировки деятельности предприятия и его подразделений, а также сведений о состоянии рынков и условиях конкуренции.

Необходимость поддержки обработки произвольных, заранее нерегламентированных запросов из различных источников информации, а не большой объем обрабатываемых данных является основным отличием аналитической системы поддержки управления от систем оперативной обработки данных. В этой связи,

⁶⁴Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 256 с.

информационное, программное и техническое оборудование таких систем должно обеспечить оперативный доступ и систематизацию внутренних и внешних источников информации.

Таким образом, в результате внедрения системы информационной поддержки, должно быть сформировано единое информационное пространство – совокупность методических, организационных, программных, технических и телекоммуникационных средств, обеспечивающих оперативный доступ к любым информационным ресурсам предприятия в пределах компетенции и прав доступа специалистов.

Создание информационных систем требует системной ориентации разработчиков на всех стадиях цикла системы, что предполагает:

- определение концепции развития информационной системы поддержки управления;
- выработку технологической платформы на основании этой концепции развития;
- формирование модели системы бизнес-процессов и выработку бизнес-правил;
- модернизацию правил работы (регламентов) системы управления бизнесом;
- разработку системы мероприятий по внедрению новых элементов в работе персонала и всей организации в результате комплексной компьютеризации.



Рисунок 4.10. Взаимосвязи функциональных служб по управлению бизнесом

Успех внедрения во многом зависит от организационных мероприятий, включая корректировку миссии и целей фирмы, перераспределения ответственности и функционала высших менеджеров, к чему высшее руководство должно быть готово.

При развитии информационных технологий проявляются пять взаимосвязанных современных доминирующих информационных тенденций (табл. 4.7).

Переход общества к постиндустриальной эпохе и наукоемким технологиям вводит в активный оборот информационные ресурсы. Именно информация дает возможность рационально распоряжаться всеми остальными ресурсами. Она позволяет получить решение, как эффективнее и экономически выгоднее организовать производство товаров и услуг. Знания и информация становятся стратегическими ресурсами, поскольку наряду с эмпирическим знанием и повседневным опытом в экономическую деятельность непосредственно вовлекается систематизированное знание.

Требуемая информация рассеяна по множеству источников и мест хранения. Цель системы информационной поддержки управления бизнесом – собрать, тематически объединить и обработать информацию так, чтобы ускорить доступ к информации и представить ее в виде, удобном для интерпретации пользователем.

Сегодня практически нет ограничений на вид собираемой информации и тип используемых носителей информации.

Если предприятие рассматривать как информационную систему, то легко обнаружить, что в ней сходятся внешние и внутренние потоки информации.

Внешняя деловая среда - совокупность экономических и политических субъектов, действующих за пределами предприятия, а также складывающиеся между ними и предприятием отношения (рис. 4.11).

Таблица 4.7

Тенденции развития информационных технологий

Наименование тенденции	Основное содержание
<i>Усложнение информационных продуктов и услуг</i>	Информационный продукт – это и сообщение, и носитель этого сообщения. Информационный продукт выступает в виде специфической услуги, когда некоторое информационное содержание предоставляется в пользование потребителю, что требует разработки механизмов генерирования информационных продуктов по запросам пользователей, а также средств его доставки в удобное время и в удобной для пользователя форме.
<i>Обеспечение совместимости</i>	Обеспечение совместимости – возможность свободного обмена различной информацией. Пока совместимость и взаимодействие ограничивается человеческими видами информации – речь, данные черно-белые и цветные, изображения в статике и динамике, что воспринимают наши слух, осязание и зрение. Усилия по стандартизации программных, аппаратных и информационных компонентов информационных систем должны обеспечивать унификацию не их содержания, а внешних форм. Благодаря этому обеспечить передачу и хранение разнообразной информации.

Наименование тенденции	Основное содержание
<i>Ликвидация промежуточных звеньев</i>	Разработка новых методов, обеспечивающих преобразование информации в формы, удобные и доступные для немедленного использования потребителем ведет к ликвидации промежуточных звеньев. Посредники не могут добавить стоимость за счет информации, поскольку информационная осведомленность производителя и конечного потребителя выравнивается. С изменением технологий все больший объем вопросов при подготовке решений можно переложить на модели, способные в интерактивном режиме учесть все пожелания потребителя информации, продуктов, услуг.
<i>Глобализация</i>	Экономика становится общемировой и открытой, а ее информационная инфраструктура определяется глобальным телекоммуникационным комплексом. Круглосуточное подключение к информации коренным образом меняет условия проведения операций. Рабочим местом (офисом) делового человека становится транспорт, кафе и т.п.
<i>Конвергенция</i>	Конвергенция означает сходимости информационных признаков, то есть сходство в строении и функциях у далеких по происхождению устройств. Конвергенция рыночных услуг повышает возможность создания сложных интегрированных информационных продуктов, доступ к которым осуществляется посредством взаимодействующих информационных систем.

Внутренняя деловая среда – это отношения в коллективе, определяющие насыщенность информационных и интенсивность коммуникационных потоков, а также знания, закладываемые и порождаемые в производстве.

Согласно современным оценкам, менеджер в своей деятельности играет три информационных роли:

- приемник информации;
- распространитель информации;
- профессиональный представитель во внешнем мире.

От того, как менеджер сыграет эти роли, организовав информационные потоки, в значительной степени зависит эффективность и производительность работы предприятия. При этом эффективность и производительность работы предприятия зависит не столько от количества информации, но и от ее качества.

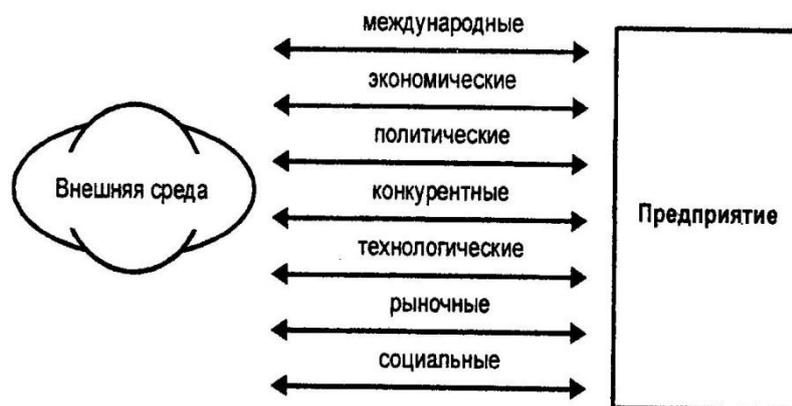


Рисунок 4.11. Внешние информационные потоки предприятия

Чтобы считаться главным ресурсом роста эффективности и производительности, информация должна:

- устанавливать стратегические цели и задачи предприятия и использовать открывающиеся возможности;
- принимать обоснованные и своевременные управленческие решения;
- координировать действия разрозненных подразделений, направляя их усилия на достижение общих поставленных целей.

Направления работы с информацией на любом предприятии заключаются в следующем:

- выявление проблем и определение информационных потребностей;
- отбор источников информации;
- сбор информации;
- обработка информации и оценка ее полноты и значимости;
- анализ информации и выявление тенденций в избранных сферах;
- разработка прогнозов и альтернатив действий предприятия;
- оценка разработанных альтернатив, выбор стратегии, принятие управленческих решений для реализации стратегических планов.

Эта работа должна вестись целенаправленно и постоянно. Информационное обогащение современного бизнеса – его наиболее характерная черта. Источники информации, используемые на предприятиях, разнообразны (табл. 4.8). Выигрывает тот, кто эффективнее собирает, обрабатывает и использует информацию об открывающихся возможностях.

Система информационной поддержки управления бизнесом должна обеспечить возможность комплексного использования всей гаммы информационных источников,

упомянутых в табл. 4.8, для решения традиционных и нерегламентированных аналитических задач. Для этого в системе поддержки принятия решений используется концепция единого информационного пространства.

Таблица 4.8

Классификация источников информации на предприятии

Тип информации	Основные источники
<i>Внутренние источники информации</i>	<ul style="list-style-type: none">• транзакционные системы, предназначенные для операционной работы, в том числе с клиентами;• система внутреннего документооборота;• документы их электронных хранилищ данных;• документы на бумажных носителях.
<i>Внешние источники информации</i>	<ul style="list-style-type: none">• материалы и данные информационных агентств, как в электронном виде, так и на бумажных носителях;• законодательные и нормативные материалы регулирующих органов;• материалы и данные, предоставленные клиентами и партнерами предприятия в электронном виде или на бумажных носителях.

Ключевым направлением в создании информационной системы поддержки управления является разработка и внедрение электронного документооборота с возможностью работы с электронными образами бумажных документов, а также построение информационного хранилища данных.

Принципами электронного документооборота являются:

- интеграция процессов документационного обеспечения управления в рамках единой информационной системы;
- повышение информированности руководства и специалистов за счет увеличения объемов информационного хранения, централизованной обработки информации, уменьшения времени поиска документов, подготовки отчетов и докладов, а также за счет повышения полноты и достоверности отчетов;
- уменьшение стоимости документационного обеспечения управления предприятием за счет перехода от бумажного делопроизводства к электронному, снижения стоимости копирования и передачи бумажных копий;
- уменьшение стоимости и сокращения времени поиска бумажных оригиналов документов в архивном хранении за счет получения точной адресации в электронном виде;

- интеграция информационных процессов в рамках кооперации предприятий;
- создание качественно новой информационной базы для последующего совершенствования процессов документационного обеспечения управления и технологии работы с документами.

Система управления электронным документооборотом (СУЭД) должна соответствовать существующей информационно-организационной структуре предприятия и обеспечивать свою модификацию по мере совершенствования этой структуры.

СУЭД (рис. 4.12) предназначена для автоматизации документационного обеспечения управления предприятием, включая процессы подготовки, ввода, хранения, поиска и вывода организационно-распорядительных документов и стандартных форм документов, а также для управления делопроизводством (создание, согласование, обработка и систематизация архивного хранения документов).

Объектами автоматизации в СУЭД являются процессы:

- создание и согласование документов;
- подготовка, учет, систематизация и архивное хранение документов
- поиск и получение организационно-распорядительных, отчетно-статистических, учетных, плановых, информационно-справочных и других управленческих документов;
- работа с документами (передача, учет, контроль исполнения и т.п.).

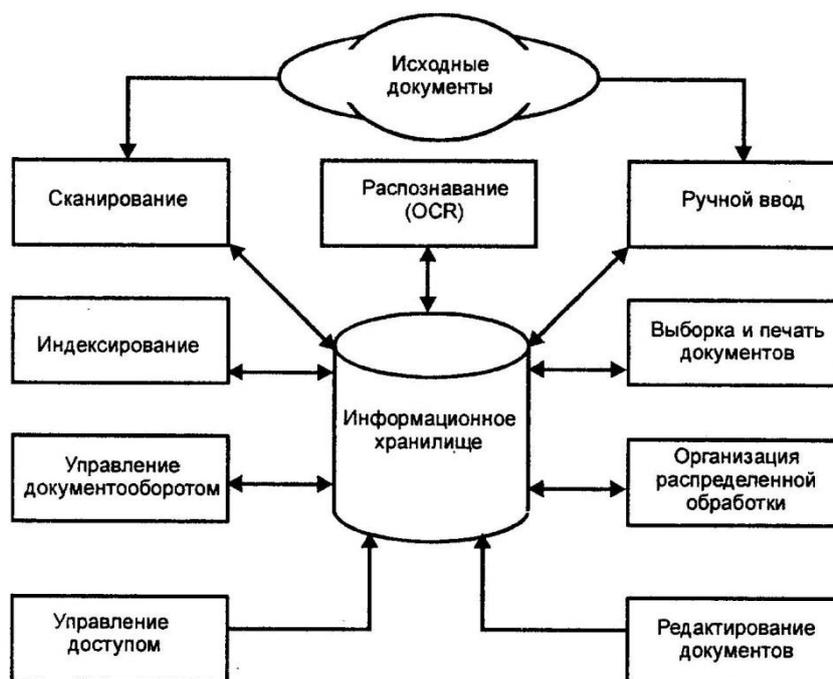


Рисунок 4.12. Компоненты СУЭД

При формировании информационных хранилищ как базы СППР следует предварительно обследовать потенциально интересные внутренние и внешние источники информации, оценить потенциальный объем и содержание переносимых в информационное хранилище сведений, определить требования к структуризации информации и возможности ее поддержания.

Доставка информации в СППР из внешних и внутренних источников осуществляется по выделенным каналам, глобальным электронным сетям коммерческого или общего назначения, по корпоративным и локальным компьютерным сетям. Для работы с бумажными документами целесообразно использовать технологии формирования электронных копий для их последующего использования в рамках электронного архива, анализа неструктурированной и слабоструктурированной информации по запросу пользователя.

Исходные данные, поступающие в систему из различных источников должны фильтроваться. Этапы преобразования данных при загрузке в систему следующие:

- проверка корректности данных, то есть их внутренней непротиворечивости, безопасности внесения и функционирования системы в целом;
- приведение к общему формату в соответствии с принципом интегрированности данных и информации;
- фильтрация и агрегирование данных;
- исключение дублирования данных;
- датирование данных (обязательное внесение временной метки в соответствии с принципом историчности).

Для управления информационным хранилищем необходимо предусмотреть возможность описания различных структур данных (создание и ведение метабазы) как администратором системы, так и конечным пользователем. Информационное хранилище должно быть построено с учетом предметной ориентации данных, их историчности, интегрированности и неизменности во времени. Данные в информационном хранилище структурируются благодаря использованию структурных настроек в метаданных с учетом уровня их агрегирования.

Под агрегированием данных понимается использование механизмов получения системы взаимосвязанных данных различного уровня детализации, например по времени, по региону, по подразделениям и т.п.

Максимальный срок хранения информации для агрегированной информации может составлять 10 лет, детализированной информации – 4 года. По истечении указанных сроков данные «складируются» в общесистемные архивы данных, предназначенные для «долгого» хранения на различных, в том числе резервных, видах носителей.

Для экономии времени пользователей обычно организуется многоуровневое хранение информации.

Для описания правил функционирования информационного хранилища, ведения журнала операций и реализации доступа к информации требуются развитые программные средства ведения метабазы и поддержания целостности метаданных.

Мало собрать информацию и обеспечить ее хранение, главное уметь эффективно ею пользоваться. В истории известны случаи, когда на базе одной и той же информации делались разные, порой противоположные, выводы.

Основными пользователями систем информационной поддержки бизнеса являются топ-менеджеры, специалисты среднего уровня управления и аналитики (рис. 13). Многие из них являются и продвинутыми пользователями компьютерных устройств, знакомы с современными аналитическими методами. Как показывает практика, только небольшая часть их потребностей может быть предварительно сформулирована, регламентирована и документирована. Поэтому в СППР особое место должно отводиться вопросам анализа, работе с массивами данных, в том числе математической поддержке обработки информации (нейронные сети, нечеткая логика, системы искусственного интеллекта и т.п.).

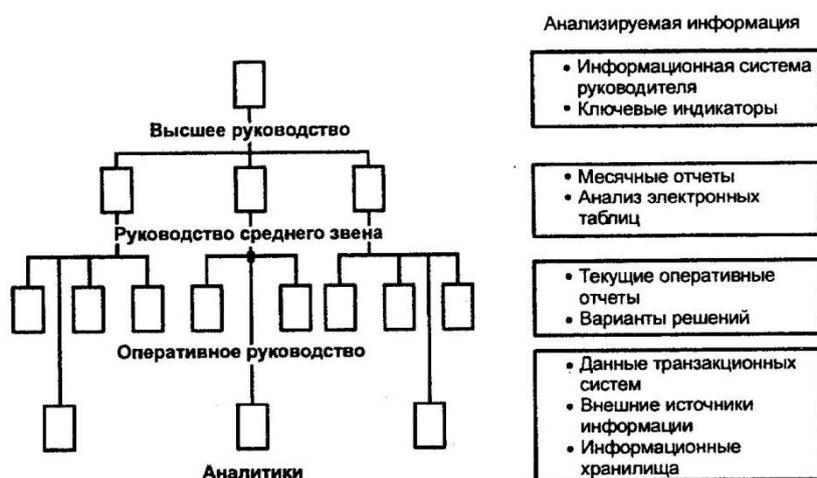


Рисунок 4.13. Классификация пользователей СППР

Наиболее интересным эффектом применения СППР является прогноз будущего состояния и наличие механизмов моделирования по схеме «что ..., если ...». Именно на эти возможности ориентируются разработчики программных продуктов, которые в достаточном количестве появляются в последнее время на рынке.

Для многих пользователей важным является наличие в СППР и более традиционных методов статистических и эвристических методов анализа, таких как:

- анализ экономических показателей и индексов;

- финансовое и эконометрическое моделирование;
- анализ финансовых рисков;
- аудит и выявление подтасовок;
- прогнозирование, выявление тенденций изменения временных рядов;
- управление проектами и ресурсами.

Существенной является возможность применения не только традиционных оперативных методов анализа и прогнозирования, но и применение специальных методов многоаспектного оперативного анализа в рамках концепции формирования семейства адаптивных моделей. В зависимости от ситуации на рынках в системах информационной поддержки предусматривается использование «быстрых», «стандартных» и «точных» прогнозов.

Системы информационной поддержки менеджмента ориентируются на различные группы пользователей. Для типовых задач в СППР используются преимущественно эконометрические факторы, не требующие глубоких знаний в области статистики и математики. Особое внимание уделяется планированию, управленческому учету и выработке решений на основе оценки результатов за прошедшие периоды. Для детального аналитического исследования предусмотрен исследовательский блок для решения нетрадиционных и плохо формализуемых задач.

Вопросы и задания для проверки знаний

1. Дайте определение понятия «коммуникация» и назовите ее виды.
2. Расскажите о коммуникационном процессе. Из каких элементов и этапов он состоит? Кратко охарактеризуйте каждый из этапов.
3. Какова роль обратной связи в коммуникационном процессе?
4. Каково влияние шумов на коммуникационный процесс?
5. Назовите пути совершенствования коммуникационного процесса в организации.
6. Какие основные информационные источники, применяемые в менеджменте при принятии решений, Вам известны?
7. Какие принципы системы управления электронным документооборотом Вам известны?
8. Опишите тенденции развития информационных технологий.
9. В чем заключается содержание коммуникационной политики предприятия?
10. Как оценивается качество информации?

11. В чем состоит различие «информации» и «коммуникации» в управлении?
12. Какая информация называется невербальной?
13. Каким образом классифицируется управленческая информация?
14. Что такое коммуникационные сети? Какая из них характеризуется наибольшей централизацией власти?
15. Каково значение коммуникативных функций в управленческой деятельности?
16. Каковы преимущества и недостатки письменной и устной коммуникации?
17. Каковы способы преодоления барьеров коммуникационного процесса?
18. В чем цель анализа информационных потоков?
19. Какие факторы влияют на межличностные коммуникации?
20. В чем сила горизонтальных коммуникаций и почему?

Тест для самоконтроля

1. Коммуникационный процесс состоит из следующих элементов:
 - 1) *сообщение, канал, отправитель, действие, обратная связь*
 - 2) *отправитель, сообщение, канал, получатель, обратная связь*
 - 3) *отправитель, обращение, получатель, действие, обратная связь*
2. При деловом общении фактор привлекательности заключается в том, что:
 - 1) *какие-то качества человека переоцениваются или недооцениваются людьми*
 - 2) *люди, хорошо к нам относящиеся, оцениваются нами выше тех, которые к нам относятся плохо*
 - 3) *результат переговоров будет лучше, если между партнерами не возникает антипатии*
3. К невербальным средствам общения относятся:
 - 1) *взгляд*
 - 2) *словесное обращение*
 - 3) *приказ на доске объявлений*
4. К макробарьерам успешной коммуникации относят:
 - 1) *перегрузку информационных каналов и искажение информации*
 - 2) *отношение адресата к источнику информации*
 - 3) *отсутствие обратной связи*
5. Коммуникационная сеть – это:
 - 1) *соединение определенным образом участников процесса с помощью информационных потоков*
 - 2) *система современных информационных программ по обеспечению процесса управления конфликтами в организации*

- 3) *система взаимосвязи между руководителями*
6. К микробарьерам успешной коммуникации не относится:
- 1) *восприятие получателем смысла многозначных слов*
 - 2) *отсутствие обратной связи*
 - 3) *возрастание роли иностранных языков*
7. Каналом (способом) передачи информации в организации может быть:
- 1) *строго определенный перечень нормативных документов (приказ, распоряжение и т.д.)*
 - 2) *общее собрание, совещание*
 - 3) *любой способ (приказ, доверительная беседа и т.д.)*
8. Источником информации может быть:
- 1) *индивид, организация*
 - 2) *индивид (руководитель или работник)*
 - 3) *индивид, группа индивидов, организация*
9. Правилom успешной коммуникации не является правило:
- 1) *учитесь умению слушать другого*
 - 2) *устанавливайте коммуникацию не только на сегодня, но и на завтра*
 - 3) *если хочешь быть успешным, говори*
10. Невербальные сигналы могут затруднять коммуникацию в случае:
- 1) *плохой обратной связи*
 - 2) *отсутствия у собеседника умения слушать*
 - 3) *несоответствия жестов и мимики словам*
 - 4) *наличия шума*
11. Перевод символов отправителя в мысли получателя в коммуникационном процессе называется:
- 1) *передачей информации*
 - 2) *кодированием*
 - 3) *обратной связью*
 - 4) *декодированием*
12. Управленческой информацией в теории менеджмента нельзя назвать часть потока данных, которая позволяет уточнить, подтвердить или опровергнуть сведения о (об):
- 1) *рыночной среде*
 - 2) *объекте управления*
 - 3) *настроении работников*
 - 4) *конкурентах*
13. Основными требованиями, предъявляемыми к управленческой информации, являются:

- 1) *достаточность и точность*
 - 2) *избыточность*
 - 3) *полезность*
 - 4) *минимальность*
14. Семантические коммуникационные барьеры обусловлены следующими причинами:
- 1) *различия в каналах коммуникации*
 - 2) *различия в образовании у разных людей*
 - 3) *различия в ценностных установках у разных людей*
 - 4) *различный смысл слов для разных людей*
15. Информационным критерием эффективности межличностной коммуникации в менеджменте является:
- 1) *доброжелательная атмосфера общения*
 - 2) *удовлетворенность партнеров по коммуникациям*
 - 3) *идентичность смысла принятого и посланного сообщения*
 - 4) *точность формулировок*
16. К примерам нисходящей коммуникации можно отнести:
- 1) *представление данных для другого отдела*
 - 2) *предложение о совместных действиях*
 - 3) *устное указание руководителя*
 - 4) *приказ о внутреннем распорядке*
17. Обратная связь в коммуникационном процессе предполагает:
- 1) *реакцию на сообщение*
 - 2) *кодирование сообщения*
 - 3) *свидетельство о понимании сообщения*
 - 4) *декодирование сообщения*
18. Функцией менеджмента, заключающейся в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы, является:
- 1) *регулирование*
 - 2) *организация*
 - 3) *координация*
 - 4) *администрирование*
19. Корпоративная информационная система при оценке деятельности предприятия позволяет отслеживать:
- 1) *поведение сотрудников*
 - 2) *отчетные данные*
 - 3) *изменения в среде*
 - 4) *критические параметры*

20. Что такое «шум» в коммуникационном процессе?

- 1) *все, что может повлиять на искажение информации*
- 2) *шум в помещении, где ведутся переговоры,*
- 3) *слишком шумное проведение переговоров.*

Список рекомендуемой литературы

1. Баринов В.А., Макаров Л.В. Основы менеджмента: Учебное пособие. – М.: РИОР, 2007. – 64 с.
2. Вачугов Д. Д. Основы менеджмента: Учеб. для вузов – М: Высш. шк., 2005. – 376 с.
3. Вачугов Д. Д., Веснин В. Р., Кислякова Н. А. Практикум по менеджменту. Деловые игры. – М.: Высш. шк., 2007. – 192 с.
4. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. Пособие. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 283 с.
5. Веснин В.Р. Менеджмент в вопросах и ответах: учебное пособие. – М.: Проспект, 2013. – 176 с.
6. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник. – М.: Проспект, 2014. – 320 с.
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник. – М.: Инфра-М; Магистр, 2010. – 576 с.
8. Гавриленко В.М. Менеджмент: Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам. – М.: А-Приор, 2008. – 192 с.
9. Гришанков Д.Э. 7 нот менеджмента. Лучшая практика управления. – М.: Эксперт РА, 2008. – 340 с.
10. Дафт Ричард Л. Менеджмент. – М.: Питер, 2014. – 656 с.
11. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / пер с англ. СПб.: Изд-во «Питер», 1999. 560с.
12. Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 256 с.
13. Иванова И.А. Менеджмент: Учеб. Пособие. – М.: РИОР, 2008. – 128 с.
14. Кузин Б. И. Методы и модели управления фирмой: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001. 432с.
15. Лукашевич В.В. Менеджмент: Учебное пособие для студентов вузов. – М.: Юнити-Дана, 2004. – 255 с.
16. Макашева Э.М. Основы менеджмента: Учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2004. – 272 с.

17. Менеджмент: Учебное пособие в схемах, таблицах, и рисунках. / Авт. сост. П.В. Шеметов. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 176 с.
18. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. О. И. Медведь – М.: Вильямс, 2008. – 672 с.
19. Науменко Б.В. Менеджмент: учеб.пособие/ – Мурманск: Изд-во МГТУ, 2009. – 307 с.
20. Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 330 с.
21. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика. Учебник. – М: ИНФРА-М, 2007. – 304 с.
22. Эшби У.Р. Введение в кибернетику. М.: Изд-во иностр. лит., 1959. 433с.

Раздел 5. Мотивация персонала организации

5.1. Сущность и функции систем управления персоналом

5.2 Мотивация и стимулирование как инструменты управления персоналом

5.3. Модели мотивации персонала

5.4. Основные подходы к управлению на основе мотивации и стимулирования персонала

5.1. Сущность и функции систем управления персоналом

Одной из важных проблем современного этапа развития экономики является работа с персоналом. Тем не менее, при всем многообразии существующих подходов к данной проблеме в различных странах наиболее общие тенденции являются следующие: развитие формализации методов и процедур мотивации стимулирования и начисления оплаты труда, а также проблема выдвижения молодых и достаточно перспективных работников, повышение обоснованности принимаемых кадровых решений, а также расширение их гласности.

Приведенные тенденции также должны учитываться в отечественной практике управления кадровыми ресурсами.

Изменившиеся экономические отношения, обусловленные переходным периодом, в корне изменили требования к кадровой политике современного предприятия. Это подбор, грамотное обучение и расстановка имеющихся кадров, формирование совершенно нового сознания и менталитета, поэтому возникает потребность в новом подходе к мотивации персонала. Таким образом, потребности, а также механизмы мотивации сотрудников нуждаются в дальнейшем изучении и систематизации.

В деятельности современных актуальность поиска новых подходов к мотивации обусловлена такими отраслевыми особенностями как тяжелый труд, который связан с работой с людьми, необходимость непрерывного обучения, необходимости наличия таких качеств как инициативность и высокий уровень ответственности, которая связана с материальными ценностями.

Во многих зарубежных странах созданные Службы управления рабочим персоналом занимают достаточно важное место в управленческой структуре действующей организацией. К примеру, в США в 70 - 80-х гг. прошлого века качественный состав созданных Служб управления рабочим персоналом серьезно изменился, что имеет связь с насыщением таких служб разной компьютерной техникой при постоянном

росте рабочих объемов. При этом число работников таких служб практически осталось прежним, изменения коснулись только качественных характеристик работников. Если в недавнем прошлом в них был преобладающим конторский персонал, то к сегодняшнему времени соотношение изменено в пользу квалифицированных специалистов. На долю действующего вспомогательного персонала (секретари и рабочие операторы, сотрудники службы обеспечения безопасности) приходится не больше 30 процентов численности таких подразделений. Из каждых 10 присутствующих работников 6-7 – это узкоспециализированные сотрудники: грамотные психологи и социологи, опытные экономисты, специалисты в сфере трудовых отношений и разных методов проведения деловой оценки, аналитики выполненных работ, вербовщики рабочего персонала, консультанты по карьерному планированию и тому подобные.

Многие являются недавними выпускниками крупных школ бизнеса, мировых университетов и разных педагогических вузов. Причем в 500 самых крупных компаниях и действующих корпорациях – США более 30% специалистов, которые заняты важной кадровой работой, обладают самым высоким уровнем образования – дипломом магистра или доктора наук.

Возрастающее значение важной Службы управления персоналом в зарубежных странах отразилось на существующем служебном статусе руководства: 43 процента начальников действующих кадровых служб различных американских корпораций находятся на посту вице-президентов, а 32 процента присутствуют в советах директоров.

Поэтому среди причин, оказавших влияние на повышение эффективности выполняемой работы Служб управления персоналом отмечаются три основные:

первая – выполнение перевода работы с кадрами в успешных ведущих фирмах и созданных корпорациях на эффективную информационно-техническую базу;

вторая – это развитие нормальной управленческой инфраструктуры, которая помогает извне реализовать самые сложные направления осуществляемой кадровой работы. В такую инфраструктуру входят многие организации по подготовке и необходимому повышению квалификации сотрудников кадровых служб – за пределами самой действующей организации, консультативные созданные фирмы по вопросам выполнения кадровой работы, а также внешние центры по проведению деловой оценки, рекрутинговые агентства и другие организации. По отдельным осуществляемым функциям управления имеющимися трудовыми ресурсами в компаниях более 30% объемов работ передаются для выполнения различным внешним организациям. Важная особенность зарубежных действующих кадровых служб состоит в том, что многие сотрудники компаний при участии в подготовке и последующей реализации кадровых принимаемых решений в рамках работы служб управления рабочим

персоналом не присутствуют в ее штате. К ним могут быть отнесены совместители профессоров и доцентов вузов, рекламные и сбытовые агенты, аудиторы и консультанты;

третья - обязательное присутствие в штате профильных специалистов: квалифицированного психолога, грамотного менеджера по развитию рабочего персонала, по осуществляемому взаимодействию с разными кадровыми агентствами, отслеживающего все происходящие изменения на современном рынке труда.

Диапазон существующей кадровой сферы в организациях является зависящим от различных факторов, среди которых особое значение имеет число занятых, та отрасль, к которой непосредственно относится хозяйствующий субъект, а также степень децентрализации его общей структуры. Чем более крупной по численности является действующая организация, тем масштабнее будет организован в ней именно кадровый менеджмент. Важной величиной действующего предприятия определяются разные задачи, решаемые службой персонала.

Служба управления рабочим персоналом является комплексом специализированных подразделений созданного управленческого аппарата организации, имеющим в своем составе наделенных полномочиями должностных лиц, которые управляют персоналом организации, строго руководствуясь при этом принципами кадровой политики.

Результативность работы такой службы управления полностью зависит от структуры и точного определения функций каждого из подразделений, от качества существующих взаимосвязей между созданными подразделениями кадровой службы, от обеспечения требуемыми специалистами для кадрового менеджмента, и от степени взаимодействия между службой управления и остальными подразделениями организации, а также экономическими отделами.

Служба по управлению персоналом требуется:

- если компания является амбициозной и ставит перед собой цели развития, захвата рыночной доли, создания какого-либо высокотехнологического производства;
- на этапах процесса создания и достаточно активного роста какой-либо компании;
- на стадии процесса реформирования компании;
- предприятиям, которые переживают кризис;
- предприятиям, на которых осуществляемый производственный процесс требует непременно сотрудничества разных высококвалифицированных специалистов, обладающих большой ценностью на рынке труда;
- компаниям, в которых выполняемый производственный процесс требует обязательного соблюдения коммерческой тайны;

- в крупных компаниях с достаточно сложной структурой созданной подчиненности (холдинги), обладающих развитой системой бизнес-процессов;

- в компаниях, которые заинтересованы в структурировании, аккумулировании и полноценной передаче новым сотрудникам своего накопленного опыта.

Для понимания организации работы службы управления необходимо представление того, какие задачи и функции возникают перед ней.

Службы управления персоналом реализуются с помощью следующих видов кадровой работы.

1. Планирование, прогнозирование и проведение маркетинга персонала обязательно включают:

1) разработку грамотной стратегии управления рабочим персоналом;

2) проведение анализа существующего кадрового потенциала действующей организации;

3) анализ существующего спроса и рыночного предложения на интересующую силу работников на современном трудовом рынке в отрасли или в каком-либо российском регионе;

4) планирование и процесс прогнозирования существующей потребности в рабочем персонале;

5) оценку кандидатов, которые претендуют на вакантную должность;

6) проводимую оценку имеющегося кадрового потенциала организации.

2. Разработка структуры управления имеющимся персоналом действующей организации включает:

1) анализ действующей структуры управления, а также выявление ее некоторых недостатков в определенном периоде развития какой-либо организации;

2) проектирование новой управленческой структуры, более подходящей к данному моменту;

3) составление расписания организации;

4) построение новой более эффективной управленческой структуры.

3. Развитие кадрового потенциала состоит из следующих важных элементов:

1) техническое и экономическое проводимое обучение имеющегося персонала;

2) переподготовка и повышение уровня квалификации сотрудников;

3) подготовка кадрового резерва непосредственного руководящего состава;

4) планирование роста деловой карьеры работающих сотрудников;

5) профессиональная и проводимая социально-психологическая необходимая адаптация новых работников.

4. Оформление и осуществляемый учет движения рабочих кадров при этом подразделяются на следующие важные подлежащие решению задачи:

- 1) оформление и учет приема, выполняемых увольнений и перемещений присутствующих работников;
- 2) информационное обеспечение управленческой эффективной кадровой системы;
- 3) профориентация и профессиональный отбор работников;
- 4) обеспечение по времени занятости на конкретном рабочем месте.
5. Регулирование трудовых отношений в действующей организации выполняется осуществляемым решением следующих важных задач:
 - 1) анализ и процесс регулирования групповых и взаимоотношений, которые складываются между работниками;
 - 2) анализ и процесс регулирования взаимоотношений между работниками и руководящим составом;
 - 3) управление и решение серьезных конфликтов, возникающих на производстве;
 - 4) социально-психологическая проводимая диагностика действующего рабочего персонала;
 - 5) регулирование этических норм в складывающихся взаимоотношениях всех членов созданного трудового коллектива;
 - 6) управление взаимодействием с действующими рабочими профсоюзами.
6. Мотивация и процесс стимулирования труда состоят из следующих важных позиций:
 - 1) нормирование и тарификация текущего трудового процесса;
 - 2) разработка систем трудовой оплаты рабочего персонала;
 - 3) разработка форм проведения медицинского страхования всех работников;
 - 4) разработка разных форм поощрения трудовых достижений;
 - 5) разработка форм принятия участия членов коллектива в прибылях и получаемом финансовом капитале;
 - 6) управление мотивацией труда работников при помощи удовлетворения основных потребностей и имеющихся интересов работников.
7. Регулирование трудовых условий выполняется с помощью соблюдения следующих требований:
 - 1) трудовой психофизиологии;
 - 2) эргономики;
 - 3) технической важной эстетики;
 - 4) охраны труда и соблюдения техники обеспечения безопасности; 5) охраны окружающей среды.
8. Оказание юридических услуг рабочему персоналу заключается в следующем:

- 1) разрешение различных важных правовых вопросов в осуществляемых трудовых отношениях;
 - 2) полное согласование некоторых распорядительных документов по грамотному управлению рабочим персоналом;
 - 3) решение возникающих правовых вопросов осуществляемой хозяйственной деятельности;
 - 4) грамотные консультации персоналу в решении важных юридических вопросов, которые не связаны с выполняемой производственной деятельностью.
9. Развитие социальной инфраструктуры действующей организации включает:
- 1) организацию питания всех работников при выполнении ими трудовой деятельности;
 - 2) управление необходимым важнейшим жилищно-бытовым обслуживанием;
 - 3) планомерное развитие физической культуры и спорта среди всех членов созданного трудового коллектива;
 - 4) обеспечение охраны состояния здоровья при помощи проведения профилактических регулярных осмотров и получаемого медицинского освидетельствования;
 - 5) обеспечение детей работающих сотрудников необходимыми местами в детских образовательных учреждениях.

Приведенный перечень важных функций и задач, которые стоят перед Службой управления персоналом, полностью соответствует структуре довольно крупного созданного предприятия, имеющего необходимые материальные, финансовые, а также кадровые ресурсы для выполнения всех поставленных «задач-максимум». Разумеется, что в складывающихся условиях только достаточно ограниченное число довольно крупных предприятий различного государственного и негосударственного экономического сектора может выполнить их в абсолютно полном объеме. В главном же в различных организациях малого и среднего бизнеса решаются самые насущные задачи по работе с персоналом.

Но нет такого занимающего пост руководителя, размышляющего о расширении дела и не лелеющего бы мечту о создании более крупного предприятия. Поэтому требуется четкое представление всего спектра задач работы с рабочим персоналом, необходимого для обеспечения высокопроизводительного труда.

В нашей стране в начале 2000-х гг. XXI в. В Службах управления персоналом действующих отечественных организаций занято всего лишь от 0,3 до 0,8% всего числа работающих во многих отраслях осуществления промышленности и ведения строительства. Для сравнения стоит отметить то, что в зарубежных фирмах в Службах управления персоналом было занято от 1,0 до 1,2% от всей численности всех работников предприятий, в таких службах было реализовано гораздо большее

количество важных функций по процессу управления имеющимися трудовыми ресурсами.

Также для персонала кадровых служб тех прошедших лет характерными являются неблагоприятные существующие возрастные характеристики: каждый пятый в действующей промышленности приближался к подступающему пенсионному возрасту или уже являлся пенсионером. И еще главный серьезный отличительный признак: достаточно низкая трудовая оплата кадровиков, на уровне действующих канцелярских работников. Поэтому существующая высокая текучесть рабочих кадров в таких службах: четверо работников из примерно семи задерживались в действующих кадровых подразделениях не больше трех лет. В итоге, недостаточно знаний об имеющихся трудовых ресурсах действующей организации и опыта управления всем персоналом у работников разных отделов кадров явились главными причинами важного принятия некомпетентных малоэффективных решений по управлению ресурсами и низкой существующей организующей роли таких подразделений.

Поэтому в нашей стране в сфере управления персоналом хотя и произошли серьезные положительные сдвиги, требуется дальнейшее развитие и совершенствование, а также расширение функций служб управления персоналом до полного охвата такими службами сферы управления персоналом, а также возможно более полной формализации и установления прозрачности механизмов приема на работу, оплаты выполненного труда, обучения и карьерного роста. Это будет являться достаточно важным мотивирующим фактором.

5.2 Мотивация и стимулирование как инструменты управления персоналом

В самом общем виде под мотивацией к выполнению работы подразумевается совокупность важных движущих сил, которые побуждают человека к осуществлению некоторых определенных действий. Такие силы находятся –вне и внутри каждого человека и при этом заставляют его вполне осознанно или же совершенно не осознанно выполнять некоторые поступки. При этом имеющаяся связь между отдельными силами и действиями человека является опосредованной сложнейшей системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут абсолютно по-разному проявлять реакцию на одинаковые воздействия со стороны одних и тех же сил. Также поведение человека, выполняемые им действия могут оказывать влияние на его реакцию на воздействия, в итоге чего изменяется как степень влияния

оказываемого воздействия, так и направленность конкретного поведения, которая вызывается таким воздействием.

Поэтому мотивация является совокупностью внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека определенной деятельности, определяют границы и формы такой деятельности и при этом придают ей направленность, которая ориентирована на обязательное достижение поставленных целей. Влияние оказываемой мотивации на человеческое поведение является зависящим от множества разных факторов, во многом строго индивидуально и может изменяться под оказываемым воздействием обратной присутствующей связи именно со стороны выполняемой деятельности каждого человека.

Для всестороннего раскрытия понятия мотивации требуется рассмотрение трех аспектов такого явления:

- что в деятельности каждого человека находится в точной зависимости от мотивационного оказываемого воздействия;
- какое соотношение существующих внутренних и внешних сил;
- как именно мотивация может соотноситься с результатами выполняемой деятельности человека.

В основе мотивации находятся потребности и мотивы. Потребности возникают и непременно находятся внутри каждого человека, что общее для различных людей, но при этом обладает определенным проявлением индивидуального характера у каждого человека. В конце концов, это именно то, от чего каждый современный человек стремится обязательно освободиться, ведь пока такая потребность существует, она дает знать и “требует” устранения. Люди абсолютно по-разному могут устранять возникающие потребности, удовлетворять их при появлении, подавлять или не проявлять на них реакцию. Потребности могут возникать как строго осознанно, так и вполне неосознанно. При этом не все виды потребностей осознаются и постепенно осознанно устраняют. Но если такая потребность в результате не устранена, то это совсем не предполагает того факта, что она становится устраненной навсегда. Многие из потребностей возобновляются, но при этом могут изменять форму конкретного выполняемого проявления, а также степень настойчивости и оказания влияния на каждого человека.

Мотивом называется то, что непременно вызывает определенные действия у каждого человека. Мотив как бы находится “внутри” человека, обладает персональным характером, зависит от большого количества факторов, а также от выполняемого действия других, возникающих практически параллельно мотивов. При этом мотив не только побуждает конкретного человека к выполнению действия, но и полностью определяет то, что надо сделать и как именно будет проведено это действие. В частности, если такой мотив вызывает некоторые действия по устранению

потребности, то у людей такие действия могут являться совершенно отличными, даже если при этом они испытывают приблизительно одинаковую потребность. Мотивы непременно поддаются осознанию, поэтому человек может оказывать воздействие на собственные мотивы, немного приглушая их действие или даже полностью устранив их из своей существующей мотивационной совокупности.

Поведение конкретного человека часто определяется не одним конкретным мотивом, а их совокупностью, в которой они могут находиться в определенном заранее заданном отношении друг к другу по степени их оказания воздействия на человеческое поведение, поэтому мотивационная структура может вполне рассматриваться как главная основа осуществления человеком определенных действий.

Мотивационная структура обладает определенной присутствующей стабильностью. Но она может меняться достаточно сознательно в процессе осуществления воспитания человека, его получаемого образования.

Таким образом, мотивирование можно определить как процесс оказания воздействия на человека для побуждения его к выполнению определенных действий с помощью пробуждения мотивов. Мотивирование составляет основу управления каждым человеком. Эффективность такого управления в значительной степени зависит от того факта, насколько успешно выполняется процесс мотивирования.

В соответствии с тем, какие именно цели преследует выполняемое мотивирование, какие важные задачи оно решает, могут быть выделены два главных его типа. Первый тип заключается в том, что с помощью внешних воздействий на конкретного человека вызываются к выполнению действия определенные мотивы, побуждающие его осуществлять определенные действия, приводят к вполне желательному именно для мотивирующего субъекта итогу. При таком типе мотивирования рекомендуется нормально знать то, какие именно выполняемым действиям и то, как именно вызывать такие мотивы. Такой используемый тип мотивирования во многом похож на вариант проведения торговой сделки: «Я даю тебе именно то, что ты действительно хочешь, а ты предоставляешь мне, что непременно я хочу».

Если при этом у двух сторон не оказывается общих точек взаимодействия, то и мотивационный процесс не состоится. Второй тип осуществляемого мотивирования важнейшей задачей имеет создание определенной мотивационной структуры человека. В таком случае основное внимание непременно обращается на то, чтобы нормально развить и серьезно усилить желательные мотивы в действии человека, и наоборот, сильно ослабить именно те мотивы, которые мешают управлению человеком. Такой тип мотивирования обладает воспитательным характером и часто не является связанным с конкретными действиями или итоговыми результатами, которые непременно ожидается получить от человека при результате его деятельности. Второй тип процесса мотивирования требует гораздо больших

прикладываемых усилий, знаний и некоторых способностей для его выполнения. Но и его результаты в целом серьезно превосходят результаты самого первого типа процесса мотивирования. Организации, которые освоили его и применили в своей практике, могут более успешнее и более результативнее управлять собственными членами.

Первый и второй типы осуществляемого мотивирования применяются, как правило, в сочетании и политика мотивации фирмы представляется как совокупность различных методов мотивирования с преобладанием тех или иных методов.

Стимулы обладают ролью рычагов оказания воздействия или носителей некоторого “раздражения”, которые вызывают оказываемое действие определенных мотивов. В виде стимулов могут быть определены отдельные предметы, выполняемые действия других людей, даваемые обещания, носители таких обязательств и возможностей, было предложено человеку в конкретную компенсацию за его выполняемые действия или что он хотел бы получить в результате проведения определенных действий. Каждый человек проявляет реакцию на многие виды стимулов не обязательно вполне проявляемая реакция даже может совершенно не поддаваться сознательному осуществляемому контролю.

Реакция на конкретные виды стимулов у различных людей разная. Поэтому стимулы не обладают абсолютным значением или смыслом, если люди не проявляют реакцию на них. Например, в условиях происходящего развала финансовой системы, когда почти ничего нельзя купить за наличные деньги, зарплата и денежные знаки теряют важную роль стимулов и могут очень ограниченно использоваться в управлении людьми.

Процесс применения различных стимулов для мотивирования людей называется выполняемым процессом стимулирования, обладающим различными формами. В практике управления одной из распространенных его форм является материальное выполняемое стимулирование. Роль такого процесса стимулирования очень велика.

Но очень важно принимать во внимание ситуацию, в которой материальное стимулирование выполняется, и стараться избегать преувеличения его возможностей, ведь человек имеет достаточно сложную и не совсем однозначную систему потребностей, имеющих интересы, приоритетов и поставленных целей.

Стратегические управленческие теории имеющимися человеческими ресурсами каждая фирма непременно адаптирует под специфические существующие особенности своего основного функционирования. От успешности принятого решения такого вопроса полностью зависит, будут ли подчиненные стремиться работать нормально или же просто на просто отбывать присутственные рабочие часы.

Далее будет проведен обзор причин наступившей пассивности и малой производительности подчиненных, а также обзор нескольких эффективных методов, при помощи которых можно вызвать энтузиазм и длительное сотрудничество со стороны работников.

Согласно используемой “Теории Y” любой сотрудник при устройстве на новое место работы хотел бы полностью проявить себя, и полон интереса к своей новой осуществляемой деятельности. Также руководство имеет интерес в том, чтобы сотрудники творчески и с большим воодушевлением относились к своим выполняемым обязанностям. Но из-за некоторых факторов, включая такие, как степень личной ответственности, отношения с начальником у работника может быстро наступить разочарование в своей осуществляемой деятельности. Это вызывается следующими причинами:

- серьезное вмешательство со стороны непосредственного руководителя;
- отсутствие психологической требуемой поддержки;
- недостаток необходимой важной информации;
- чрезмерная сухость и небольшое количество внимания непосредственного руководителя к запросам со стороны подчиненного;
- отсутствие обратной связи, незнание работником итогов своего выполняемого труда;
- неэффективное решение руководителем разных служебных проблем сотрудника;
- некорректность оценки работника непосредственным руководителем.

Такие факторы вызывают у рядового работника некоторое чувство приниженности. Подрываются чувство гордости, полной уверенности в себе, в своем стабильном служебном положении и возможности дальнейшего карьерного продвижения.

Процесс потери имеющегося интереса к труду может быть рассмотрен как состоящий из шести выполняемых стадий: растерянность и раздражение, подсознательные питаемые надежды, разочарование, потеря собственной готовности к сотрудничеству и крайняя заключительная стадия. Далее рассмотрим – мотивирующие важные факторы и принципы оказания воздействия на мотивацию разных людей.

Получение своего нового места работы, а так же изменение ставших привычными условий деятельности непременно стимулирует работника, вызывает в нем желание проявления себя с самой лучшей стороны. Не получив возможности ощущения себя необходимым, вполне самостоятельным работником, которому доверяют и которого все уважают, он разочаровывается в своей осуществляемой работе.

При этом даже просто с точки зрения экономики люди являются чрезвычайно дорогим ценным ресурсом, поэтому они должны использоваться максимально эффективно. Руководитель так же при этом обязан понимать тот факт, что тут существует еще и моральный фактор. Осознание такой проблемы ставит перед непосредственным руководителем новую цель: Какой должна стать идеальная для сотрудников работа? Отвечая на такой вопрос, не следует стремиться к чрезмерной специфичности и некоторой оригинальности. Все равно учесть существующее различие во вкусах и личных мнениях каждого получается довольно редко, поэтому руководитель часто стремится к повышению интегральной производительности. С приведенными выше факторами у руководителя существует шанс получить согласие максимального количества своих сотрудников. Поэтому идеальная работа должна: обязательно иметь целостность, то есть приводить к определенному результату; непременно оцениваться служащими как важная и заслуживающая быть обязательно выполненной; давать возможность служащему принимать важные решения, требуемые для ее выполнения; то есть должна быть автономия; обеспечивать обратную связь с работником, оцениваться в соответствии с эффективностью его труда; приносить справедливое по мнению работника вознаграждение.

Спроектированная в точном соответствии с такими принципами работа обеспечивает внутреннее удовлетворение. Это достаточно мощный мотивационный фактор, т.к. стимулирует качественное выполнение работы, а так же, по закону возвышения потребностей, стимулирует к выполнению более сложной необходимой работы.

5.3. Модели мотивации персонала

На основе принципов была создана модель характеристик работы по мнению мотивации Д. Д. Хекмана.

Работа, которая удовлетворяет всем характеристикам по своей сути мотивирует работников, обеспечивает нормальное качество выполненного задания, доставляет полное удовлетворение. Она создает важное ощущение личного вклада в изготавливаемую продукцию или оказываемые услуги, дает работникам ощущение сопричастности.

Только такая выполняемая работа предоставляет возможность человеку к самовыражению, которое заложено в его важной социальности.

Менеджеры должны обдумывать способы улучшения работы и мотивации людей, которые работают с ними. Серьезной ролью здесь обладает то, что даже не самые эффективные, а иногда и просто показательные проекты привлекают к себе всеобщее внимание вовлеченных в проект рабочих служащих.

До сих пор мы предпочитали рассматривать важные методы мотивации, в основном в свете существующих психологических потребностей, оказываемых воздействий на внутреннюю мотивацию.

Такие методы основаны на “Теории Y”. Но использование “Теории X” тоже присутствует сегодня и в некоторых случаях в полном объеме оправдывает себя. Это говорит о том, что обзор методов выполнения мотивации сотрудников был бы не совсем полным без рассмотрения разных экономических мотивационных методов.

В соответствии с предпосылками “

Теории X” люди работают в основном для удовлетворения экономических возникающих нужд. Задача менеджера при использовании экономической мотивации в основном заключается в разработке специальной премиальной схемы осуществляемых выплат за производительность, общей системы проведения сдельной оплаты или заключенных трудовых соглашений. Такая задача очень не проста, так как ситуация в каждой фирме является уникальной и поэтому премиальная система должна являться индивидуальной для каждого возникающего случая. Она полностью зависит от специализации имеющегося персонала. Так полностью неэффективным станет введение специальной системы по производственным рабочим на фирмах с динамичным осуществляемым производственным процессом, который ориентируется на работу под определенный заказ. Не все способы выполняемого экономического поощрения могут оказать серьезное мотивационное воздействие на работающих сотрудников, но есть несколько главных положений о назначаемых премиях, которые не касаются специфики фирмы и при этом являются вполне универсальными. Ими должен руководствоваться только менеджер при внедрении эффективных методов необходимой экономической мотивации. Премии не должны являться слишком общими или распространенными, ведь в противном случае они будут восприниматься как часть обычной начисленной зарплаты в простых условиях. Премия должна являться связанной с личным вкладом каждого работника в производство, будь то индивидуальная или строго групповая выполняемая работа.

Должен быть какой-либо вполне приемлемый метод измерения такого увеличения производительности. Работники при этом должны чувствовать то, что премия полностью зависит именно от дополнительных, а не от нормативных поставленных усилий. Дополнительные прикладываемые усилия работников, которые стимулируются премией, должны непременно покрывать затраты на выплату таких премий.

Обе такие теории обладают равным правом на существование, но из-за своей полярности в чистом виде в современной практике они не встречаются. Как

правило, в реальной жизни присутствует комбинация различных управленческих стилей.

Такие теории серьезно повлияли на развитие управленческой теории в целом. Ссылки на них в настоящее время встречаются во многих практических пособиях по процессу управления персоналом действующего предприятия, мотивации подчиненных.

В целом японский и американский используемые подходы являются разнонаправленными.

Таблица 5.1

Различия в американском и японском подходах мотивации персонала

	США	Япония
“Человеческий используемый капитал”	Малые вложения в необходимое обучение Обучение конкретным полезным навыкам Формализованная проводимая оценка	Крупные вложения в выполняемое обучение Общее получаемое обучение Неформализованная оценка
“Трудовой современный рынок”	На первом месте – разные внешние факторы Краткосрочный найм Специализированная лестница для продвижения	На первом месте – важные внутренние факторы Долгосрочный проводимый найм Неспециализированная лестница для продвижения
“Преданность действующей организации”	Прямые заключаемые контракты по найму Внешние стимулы Индивидуальные получаемые задания	Подразумеваемые контракты по найму Внутренние важные стимулы Групповая проводимая ориентация

Так Уильям Оучи предложил собственное понимание такого вопроса, которое стало называться “Теория Z” и “Теория A”, чему в серьезной степени способствовали отличия именно в управлении в японской и американской современных экономиках. При этом Оучи отмечает непропорциональное обращаемое внимание к технике и используемой технологии в ущерб важному человеческому фактору. Поэтому “Теория Z” основывалась на принципах доверия, совершения пожизненного найма (как внимание к конкретному человеку) и групповом методе быстрого принятия важных решений, что обеспечивает довольно прочную связь между людьми, устойчивое их занимаемое положение.

Однако наблюдается, что управление развивалось в основном в сторону идей, которые заложены в “Теории Y”, демократического управленческого стиля. Поэтому с определенными присутствующими допущениями “Теория Z” может быть названа развитой и вполне усовершенствованной “Теорией Y”, которая адаптирована под Японию. Причем “Теория A” в большей степени является характерной именно для США.

Произведенный анализ категорий мотивации и стимулирования позволяет провести четкую грань между мотивацией и стимулированием.

Стимулирование считается одним из средств, при помощи которого может выполняться мотивирование. При этом чем выше уровень развития отношений в действующей организации, тем реже в качестве средств управления людьми используется стимулирование. Это связано с тем фактом, что воспитание и обучение, как один из важных методов мотивирования людей приводят к тому, что члены такой организации сами проявляют заинтересованное участие в проводимых делах организации.

Поэтому появляется вывод о том, что мотивация носит стратегический характер, в то время как стимулирование следует рассматривать как инструмент, направленный на решение тактических задач.

Основной целью современных теорий мотивации является разработка методов долгосрочной стратегии создания заинтересованности сотрудника в максимально возможном достижении трудового результата, используя определенные механизмы. Американской модели более свойственны экономические стимулы, ориентирующие сотрудников на долгосрочное сотрудничество (материальные выплаты за выслугу лет, корпоративные кредиты и др.). Японской модели, более присуще, создание корпоративной культуры. Хотя в современных стратегиях управления находят активное применение различные инструменты мотивирования. Основной задачей в этом случае является стратегический характер управления и менеджеры должны стремиться к стратегическим решениям, а не подмене стратегического подхода тактическим (проблемно-целевым).

Далее рассмотрим основные подходы к мотивации и особенности их реализации в деятельности предприятия.

5.4. Основные подходы к управлению на основе мотивации и стимулирования персонала

В практике управления существует множество теорий мотивации труда. Все же укрупнено применяемые мотивы можно условно разделить на две группы: материальные и стимулирующие осознание человека как части фирмы. К примеру, американские фирмы такие как, «Форд», «Дженерал Моторс» используют методы мотивации, связанные, прежде всего, с материальным начисляемым поощрением. Часто применяются так называемые аналитические созданные системы заработной платы, главная особенность которых - дифференциальная выполняемая оценка в баллах

степени уровня сложности работы с обязательным учётом уровня квалификации исполнителей, приложенных физических усилий, трудовых условий. При этом используемая переменная часть начисляемой заработной платы, выступающая как награда за повышение уровня качества продукции, роста производительности осуществляемого труда, экономию важного сырья достигает почти 1/3 зарплаты.

Широко применяются различные формы принятия участия работников в распределении прибыли. Для решения поставленных производственных задач создаются кружки качества и совместные комиссии менеджеров по продажам и администрации, которые принимают решения о материальном поощрении менеджеров по продажам в зависимости от осуществляемого вклада, включая повышение трудовой производительности.

Материальное поощрение в настоящее время практикуется в разных видах. Серьезное распространение в британских фирмах получило поощрение в виде подарков. Например, в компании «British Telecom» награждают достаточно ценными подарками и интересными туристическими путёвками. Сама процедура награждения выполняется в соответствии с успехами: на менеджеров по продажам на местах, на публичных проводимых мероприятиях и празднованиях. Это позволяет серьезно популяризировать достижения в сфере роста эффективности работы ее качества, которые ранее были незамеченными.

Применяемые действующими промышленными фирмами системы мотивации сотрудников с помощью продвижения их по карьерной службе можно будет свести к ротации с обязательным учетом личных имеющихся качеств и накопленного стажа работы. Первое чаще используется на предприятиях в США, второе достаточно характерно именно для Японии. Одной из мотивационных форм, которая нашла достаточно широкое применение в практике многих зарубежных и отечественных предприятий, стало внедрение довольно гибких графиков выполнения работы.

Анализ используемых мотивационных моделей действующих предприятий некоторых зарубежных стран вполне позволил разработать собственную общую мотивационную модель и ее некоторые разновидности в соответствии с примерной введенной классификацией мотиваторов и при этом апробировать их на некоторых российских предприятиях. Именно апробация показала тот факт, что реализация мотивационных систем в любом коллективе непременно требует применения больших затрат по созданному фонду зарплаты и некоторым премиальным системам. Но затраты при этом должны составить примерно до 30% объема совершаемых продаж, а не 10-15%, как делается в настоящее время на российских предприятиях.

Модель мотивации осуществляемой трудовой деятельности молодого менеджера должна при этом охватывать достаточно широкую гамму средств, которые удовлетворяют первичные потребности физиологического характера (достаточная

выплачиваемая заработная плата, отдельная предоставленная комната в гостинице для проживания молодых специалистов, нормальные условия для спортивных занятий и остальных видов отдыха, наличие современной учебной базы для постепенного совершенствования мастерства).

Рассмотрим возможные и достаточно простые изменения выполняемой работы, которые могли бы в результате привести к стимулированию существующей внутренней мотивации сотрудников, вызвать сотрудничество и полный энтузиазм с их обратной стороны.

Повышение разнообразия разных умений и полученных навыков. Здесь важно непременно помнить о том факте, что именно разнообразие важных навыков, а не просто разнообразие является довольно принципиальным. Если многие члены коллектива применяют достаточно ограниченное количество приобретенных навыков, то необходимо непременно искать способ стимулирования потребности к увеличению их количества. Но не всегда сотрудники встретят с достаточным энтузиазмом увеличение такого разнообразия. К примеру, монотонная выполняемая работа позволяет работникам вести разговор в процессе ее непосредственного выполнения, но рекомендуется внести некоторый элемент разнообразия, так как разговоры станут весьма затруднительными, но в тоже время не будет компенсаций со стороны выполняемой работы.

Работникам также рекомендуется дать ощущение признания применяемых ими приобретенных навыков. То есть необходимо стремиться уделять серьезное внимание сотрудникам для публичного объявления об исключительной ценности такого навыка у каждого работника. Такой подход серьезно стимулирует сотрудника на усовершенствование навыков, способствует расширению диапазона его имеющихся способностей.

Повышение целостности выполняемой работы. Как уже ранее отмечалось, работники могут испытывать достаточно большее удовлетворение от проделанной работы, которая обладает видимым результатом. Повышение целостности задания часто достигается из-за добавления к нему важных задач. Это какие-либо подготовительные или проводимые заключительные операции, выполняемые разными людьми. Даже сам процесс ведения контроля за качеством проделываемой работы серьезно повышает целостность. Рекомендуется также учитывать то, что добавление менеджерам по продажам операций более низкого, которые не позволяют сделать свою работу более целостной, часто снижают уровень мотивации и непременно вызывают чувство некоторой неприязни именно со стороны работников.

Объединение нескольких важных операций в единую законченную работу конечно же улучшит многие виды показателей - от временных до стимулирующих. Но

важно своевременно остановиться и не поручить при этом всю работу только одному исполнителю.

Повышение важности проводимой работы. Если работник знает, каким образом будут использованы результаты его проведенного труда, он непременно начинает ощущать важность собственной работы, что серьезно стимулирует его к выполнению работы при хорошем ее сохраняемом качестве.

Работник почти всегда хочет знать то, зачем он выполняет разную работу. Даже если его просят собрать определенные данные для отчета, ему непременно хочется знать, какую именно цель преследует такой отчет. Поэтому при формулировке любого задания рекомендуется упоминание о целях, о том, что в реальности будет зависеть от скорости и качества выполнения такой работы, как она “вливается” в работу фирмы в целом. После выполнения работы непосредственный исполнитель будет обязательно ждать результата.

Увеличение необходимой автономии. Работа менеджера в основном состоит из решения разных задач различного уровня важности. Передача некоторых существующих управленческих функций именно низкого уровня подчиненным обладает двойным эффектом - концентрация усилий менеджера на грамотном решении проблем высокого уровня оказывает положительное важное влияние на мотивацию всех работников.

Передача права принятия грамотных решений низкого уровня сотрудникам может рассматриваться как большое благо при условии того факта, что они прошли обучение и правильно понимают все существующие особенности работы, в том числе, где именно получить необходимую важную информацию и в какой точный момент принять грамотное решение.

При условии нормального знания подчиненными всех существующих требований и инструкций в организации менеджер может предоставить им необходимую возможность полностью самостоятельной постановки целей такой выполняемой работы. Даже если они всего лишь частично принимают участие в процессе принятия решений, гораздо большей становится вероятность того, что они будут чувствовать какую-либо ответственность за работу, испытывать чувство успеха при нормальном ее завершении.

Реально все это реализуется при помощи системы квалифицированных собеседований. В таблице 5.2. Сгруппированы возможные способы экономического стимулирования применительно к различным группам персонала.

Таблица 5.2

Способы экономического стимулирования различных групп персонала

Персонал	Вознаграждения
Торговая действующая группа	-Индивидуальные комиссионные с объемов выполняемых продаж -Индивидуальная премия за осуществление вклада в общую прибыль -Групповые комиссионные с увеличения объемов совершаемых продаж за прошлый год -Групповая система принятия долевого участия в получаемой прибыли -Продвижение на более престижные вакантные должности с высокой зарплатой
Рабочие, занятые на комплектациях заказов и предпродажной подготовке	-Групповая сдельная система трудовой оплаты -Премии за досрочное завершение какой-либо работы -Премии за сверхурочную выполненную работу -Общая схема принятия долевого участия в прибыли
Секретарь	-Вознаграждение за сверхурочную выполненную работу -Общая схема принятия долевого участия в прибыли -Повышение до управляющего главным офисом
Управляющий производством	-Вознаграждение за сверхурочную проведенную работу -Часть групповой получаемой производственной премии -Общая схема принятия долевого участия в прибыли -Предложение о долевом участии в современном бизнесе

Внутренняя обратная связь считается более надежной, так как действует на работника при выполнении задания. Верный способ стимулирования такой связи - постановка четких и достаточно конкретных целей, не указывая при этом кратчайший путь их достижения. Другим способом является введение в процесс изготовления тщательных проверок на качество, что позволит работнику немедленно исправлять обнаруженные недостатки, и соответственно корректировать процесс работы, приближая его к самому максимально эффективному.

Как уже отмечалось ранее, способы экономического стимулирования должны зависеть не только от существующей специфики фирмы в целом, но и варьироваться в соответствии со специализацией работников.

Таким образом, обобщая изложенное, следует отметить, что одна из главных задач мотивационной политики на предприятиях различных форм собственности - поиск эффективных способов управления трудовыми ресурсами, обеспечивающих активизацию человеческого фактора.

Решающим причинным фактором результативности работы людей является их мотивация.

Мотивационные аспекты управления трудом получили достаточно широкое распространение преимущественно в странах с развитой современной рыночной экономикой. В нашей стране понятие трудовой мотивации в экономическом смысле появилось совсем недавно из-за производственной демократизации.

В чисто экономическом смысле до недавнего времени используемое понятие «мотивация» зачастую подменялось понятием «стимулирования». Это оказывало подчас разрушительное воздействие на потребностно - мотивационную сторону личности каждого работника, не вызывало заинтересованности в собственном необходимом развитии, самосовершенствовании, что лишает предприятие одного из важнейших резервов повышения эффективности производства.

Таким образом, заработная плата в западной и в частности европейской и американской моделях мотивации является основой мотивации персонала, поэтому материальное стимулирование стоит в центре изучения моделей, ориентированных на западные предприятия. В то же время, как правило, отрицательные последствия имеет подмена мотивации персонала материальным стимулированием, поскольку стимулирование имеет решение оперативных задач, а мотивация - стратегических.

Изменившиеся экономические отношения, обусловленные переходным периодом, в корне изменили требования к кадровой политике современного предприятия.

Это не только подбор, обучение и расстановка кадров, но и формирование нового сознания, менталитета, а, следовательно, возникает потребность в новом подходе к мотивации персонала. Таким образом, потребности, а также механизмы мотивации сотрудников нуждаются в дальнейшем изучении и систематизации.

Статья 37 Конституции РФ устанавливает полные гарантии реализации гражданами собственных трудовых прав, включая права на получение вознаграждения за труд без какой бы то ни было дискриминации и не меньше установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда, обеспечивает общий порядок регулирования отношений между работником и работодателем в действующих организациях всех форм собственности и совершенно независимо от ведомственной принадлежности.

Признается право на возникающие индивидуальные и коллективные трудовые споры с применением установленных федеральным законом способов их разрешения, включая право на проведение забастовки. Работающему по трудовому договору сотруднику гарантируются установленные федеральным законом продолжительность рабочего времени, обязательные выходные и праздничные дни, оплачиваемый ежегодный предоставляемый отпуск.

Принудительный труд полностью запрещен. Целями законодательства РФ о труде являются обязательное установление государственных гарантий трудовых прав, создание вполне благоприятных условий труда, защита существующих прав и интересов работников и непосредственных работодателей.

В статье 21 Трудового кодекса РФ вместе с другими правами работника закреплено полное право на своевременную и в полном объеме выплату положенной

заработной платы в соответствии со своей полученной квалификацией, сложностью выполняемого труда, количеством и качеством работы.

Впервые в истории действующего российского трудового права в Трудовом кодексе РФ предусмотрен специальный раздел VI "Оплата и нормирование выполняемого труда". Тем самым точно подчеркивается (в отличие от ранее действующего КЗоТа РСФСР) важность регламентации таких отношений и целесообразность создания логической и последовательной конструкции института начисления заработной платы.

Под нормированием труда подразумевается деятельность по разработке и внедрению трудовых норм, которые определяют объем обоснованных с точки зрения организационно-технической, психофизиологической и экономической трудовых понесенных затрат, требуемых для выполнения разных работ. Нормирование труда является важной составной частью трудовым управлением; в соответствии с установленными трудовыми нормами определяется численность, профессиональный и квалификационный состав работников, а также проводятся мероприятия, которые направляются на самое рациональное использование имеющихся трудовых ресурсов.

Государственное содействие системной созданной организации нормирования труда обеспечивается проведением разработки в установленном Правительством РФ порядке типовых трудовых норм для однородных работ; установлением правил введения, процесса замены и пересмотра норм выполнения труда; подготовкой специалистов в области трудового нормирования; возложением на работодателя обязанности обязательно устанавливать научно обоснованные нормы труда.

В разделе VI "Оплата и нормирование выполняемого труда" Трудового кодекса РФ внесены дополнения, как уточняющие отдельные важные положения, так и связанные с реализацией некоторых обязательств РФ в соответствии с ратифицированными конвенциями Международной Организации Труда.

Понятие "заработная плата" было приравнено к понятию "оплата труда", так как в разных статьях Кодекса эти два совершенно разных определения обладают одной смысловой нагрузкой.

Без сомнения, позитивными являются многие новые подходы и пути решения возникающих правовых проблем оплаты труда работников. В частности, заслуживают обязательного внимания основные используемые легальные понятия и определения заработной платы и ее элементов, формы заработной платы, самостоятельная глава 21 "Заработная плата" и остальные положения раздела.

Вместе с тем перед наукой современного трудового права поставлены довольно непростые вопросы, которые тесно связаны с дальнейшей разработкой

концепции правового регулирования заработной платы и прежде всего ее института, с выделением главных составных компонентов .

Вопросы и задания для проверки знаний

1. Дайте общее понятие мотивации персонала.
2. Изложите схему протекания мотивационного процесса.
3. Как представляется мотивация в виде ряда последовательных этапов?
4. Изложите суть теории потребности по А. Маслоу.
5. Изложите суть теории мотивации Дэвида Мак Клелланда.
6. Изложите суть двухфакторной теории Фредерика Герцберга.
7. В чем суть теории ожидания Виктора Врума?
8. Какова суть теории справедливости?
9. Какова суть теории мотивации Портера – Лоулера?
10. Перечислите общие стимулы, побуждающие человека лучше работать.
11. Перечислите основные формы стимулирования персонала организации.
12. Какова специфика мотивации персонала в системе государственной службы?

Список рекомендуемой литературы

1. Аптер, Майкл За пределами черт личности. Реверсивная теория мотивации / Майкл Аптер. - М.: Медиа, 2016. - 112 с.
2. Варенов, А. В. Мотивация персонала. Игра или работа / А.В. Варенов, С.Ю. Исаев. - М.: Речь, 2017. - 160 с.
3. Ветлужских, Елена Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Елена Ветлужских. - М.: Альпина Паблишер, 2018. - 152 с.
4. Волосский, А.А. Мотивация и стимуляция труда / А.А. Волосский. - М.: Техносфера, 2018. - 524 с.
5. Гаудж, Питер Исследование мотивации персонала / Питер Гаудж. - Москва: Гостехиздат, 2014. - 272 с.
6. Джерри, Уилсон 151 быстрая идея. Как вдохновить персонал на работу / Уилсон Джерри. - М.: Диля, 2017. - 587 с.
7. Жданкин, Н.А. Мотивация персонала. Измерение и анализ. Учебно-практическое пособие / Н.А. Жданкин. - М.: Дело и сервис (ДиС), 2016. - 409 с.

8. Иванова Мотивация на 100% / Иванова, Светлана. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. - 288 с.
9. Кеннет, Бланшар Киты. Выше и лучше, или Уроки мотивации, вдохновения и определения целей / Бланшар Кеннет. - М.: Попурри, 2017. - 760 с.
10. Кирхлер, Эрих Мотивация в организациях / Эрих Кирхлер, Криста Родлер. - М.: Гуманитарный центр, 2015. - 144 с.
11. Ландсберг, М. Дао мотивации. Вдохновляй себя и других / М. Ландсберг. - М.: Олимп-Бизнес, 2018. - 728 с.
12. Макс, Мессмер Мотивация персонала для "чайников". Руководство / Мессмер Макс. - М.: Диалектика / Вильямс, 2017. - 305 с.
13. Мерманн, Элизабет Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации / Элизабет Мерманн. - М.: Гуманитарный центр, 2015. - 176 с.
14. Молодчик, А. В. Менеджмент. Стратегия, структура, персонал, знание / А.В. Молодчик, М.А. Молодчик. - М.: ГУ ВШЭ, 2017. - 296 с.
15. Наталья, Пурнис Арт-терапия в развитии персонала / Пурнис Наталья. - М.: Речь, 2014. - 361 с.
16. Орлова, Е. В. Мотивация персонала. Денежная и иная (проблемы документального оформления, учета, налогообложения) / Е.В. Орлова. - М.: Библиотечка "Российской Газеты", 2015. - 176 с.
17. Питер, Гаудж Исследование мотивации персонала. Определение и повышение уровня лояльности сотрудников методом... / Гаудж Питер. - М.: Баланс Бизнес Букс, 2017. - 722 с.
18. Подольский, Денис Выжми из персонала всё! Мотивация продавцов в розничном магазине / Денис Подольский. - М.: Питер, 2015. - 710 с.
19. Светлана, Павленкова und Мария Прохорова Мотивация работы персонала / Светлана Павленкова und Мария Прохорова. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2016. - 276 с.
20. Сизов, Андрей Карманный справочник Великого руководителя, или 55 идей по мотивации персонала / Андрей Сизов. - Москва: Высшая школа, 2018. - 638 с.
21. Тынянов, Юрий Кюхля. Подпоручик Кижэ. Восковая персона. Малолетний Витушишников / Юрий Тынянов. - М.: Советская литература, 2017. - 480 с.
22. Улуханов, И.С. Мотивация в словообразовательной системе русского языка / И.С. Улуханов. - М.: Азбуковник, 2018. - 314 с.
23. Шапиро, С. А. Мотивация: моногр. / С.А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2015. - 224 с.

Раздел 6. Эффективность менеджмента организации

- 6.1. Понятие и сущность эффективности менеджмента организации.
- 6.2. Методы оценивания эффективности качества управления.
- 6.3. Технологии комплексной оценки эффективности и качества управления.
- 6.4. Показатели экономической и социальной эффективности менеджмента организации.
- 6.5. Социальные технологии в повышении эффективности менеджмента организации.

6.1. Понятие и сущность эффективности менеджмента организации.

В современной экономике всеобщей конкуренции, экономической свободы субъектов рынка и полной их ответственности за результаты хозяйствования успех организации в достижении своих целей возможен при обеспечении эффективности ее менеджмента. Эффективность управленческой деятельности является обязательным условием выживания и долгосрочного успеха фирмы в рыночной среде, а конкуренция – двигателем эффективности.

Эффективность менеджмента организации как системы управления характеризуется целесообразностью деятельностью, результативностью управляемой и управляющей систем, оцениваемых количественными и качественными показателями. Анализ результатов деятельности организации и путей ее развития осуществляется на основе сравнения возможных альтернатив. Эффективность организации всегда оценивается в сравнении с другими организациями.

В деловой и научной литературе выделяют следующие понятия эффективности:

- социальная – означает соответствие результата хозяйственной деятельности социальным целям общества, региона;
- экономическая - предполагает достижение наибольших результатов при наименьших затратах или снижение совокупных затрат на единицу продукции или выполненных работ (услуг);
- внутренняя – эффективность с точки зрения использования внутренних возможностей организации или с позиции управления внутренними ресурсам;
- внешняя - эффективность с точки зрения внешних возможностей организации;

- общая - представляет собой композицию внутренней и внешней эффективности;
- стратегическая - связана, прежде всего, с качественными изменениями, с определением вклада стратегического фактора в получении текущих результатов деятельности;
- рыночная - показывает, насколько полно удовлетворяются запросы потребителя в сравнении с альтернативными способами;
- идеальная - является недостижимой при любых усилиях менеджмента организации;
- целевая - отражает меру достижения целей социальной организации;
- затратная (тактическая) – характеризует экономичность способов преобразования ресурсов в результате производственной деятельности предприятия и др.⁶⁵

При рассмотрении сущности и содержания эффективности менеджмента современных организаций следует учитывать, что эффективность характерна не для всякого взаимодействия, а лишь для целенаправленного, и поэтому носит управленческий характер и отражает, прежде всего, степень достижения поставленных целей организации.

Отдельные авторы отождествляют понятие «эффективность управления» с эффективным руководством, понимаемым ими, в свою очередь, как способность менеджера заставить или заинтересовать подчиненных ему сотрудников работать энергично и производительно. Однако такая трактовка носит по сути своей качественный характер и ее использование возможно лишь в частных случаях при оценке эффективности управления отдельными коллективами. Другие исследователи рассматривают эффективность менеджмента как способность организации к поддержанию эффективного производства, а также адаптации (социальной, научно-технической, административной, рыночной) к изменениям во внешней деловой среде.

В зарубежной теории и практике управления понятие эффективности менеджмента выражается двумя ключевыми терминами:

- managerial effectiveness - так называемая «системная» эффективность, зависящая от того, насколько рационально организовано управление, т.е. от состава и количества звеньев, их подчиненности, распределения функций. В данном случае эффективность управления определяется качеством организационной структуры, управленческих процессов;

⁶⁵ Тонышева Л.Л., Кашина О.Н., Фендич О.С. Социокультурные факторы эффективного управления организациями: теория и практика. – Тюмень: ТюмГНГУ, 2008. – С. 18.

• management efficiency - так называемая «операционная» эффективность, т.е. соотношение между результатами управленческой деятельности и затраченными усилиями, определяемое, напротив, деловыми качествами менеджеров, а также тем, насколько рационально используется их потенциал.

Итак, *эффективность управления* следует рассматривать как многоаспектную характеристику результативности управленческой деятельности, измеряемую с помощью количественных и качественных показателей, набор которых формируется исходя из заданных критериев реализации субъектно – объектных отношений внутри организации как сложно построенной социально-экономической системы.

Таблица 6.1

Критерии эффективности менеджмента в трудах различных ученых

Автор	Критерии эффективности
1. Друкер П.	1. Удовлетворение спроса со стороны потребителя. 2. Социальная ответственность. 3. Результативность работника. 4. Эффективность руководства. 5. Внутренняя производительность. 6. Настроение персонала. 7. Подготовка руководителей. 8. Операционная смета. 9. Нововведения.
2. Питерс Т., Уотермен Р.	1. Верность своему делу (изучение особенностей продукции) 2. Ориентация на действие, лицом к потребителю. 3. Связь с жизнью. 4. Ценностное руководство (традиция близости к производству) 5. Простота фирмы, скромный штат управления. 6. Производительность каждого человека. 7. Свобода и жесткость одновременно. 8. Самостоятельность и предприимчивость.
3. Синк Д. Скотт	1. Действенность. 2. Экономичность. 3. Качество. 4. Прибыльность. 5. Продуктивность. 6. Качество трудовой жизни. 7. Инновационная активность.

Источник: *Тонышева Л.Л., Кашина О.Н., Фендич О.С. Социокультурные факторы эффективного управления организациями: теория и практика. – Тюмень: ТюмГНГУ, 2008. – с.19-20.*

6.2. Методы оценивания эффективности качества управления.

В настоящее время сформировалось несколько подходов к оценке эффективности управления:

- 1) эффективность как *степень достижения поставленных целей*, что в данной интерпретации идентично термину «результативность»;
- 2) эффективность как *соотношение «результатов деятельности» к «затратам»*. Данный подход является наиболее распространенным, чему способствует наличие развернутой системы показателей, характеризующих результаты деятельности предприятия в производственно-хозяйственной и финансовой сферах. Однако традиционные подходы оценки эффективности управления, отражающие экономичность способов преобразования ресурсов в результате производственной деятельности, не характеризуют меру достижения целей современных компаний и их развитие.

В рамках данного подхода эффективность управления можно оценить двумя способами:

$$Эу = P_n / Z_y \quad (6.1)$$

$$Эу = P_y / Z_y \quad (6.2)$$

где P_n - конечный результат (эффект), полученный производственной системой в целом; Z_y - затраты на управление;

P_y - эффект управления.

В первом варианте об эффективности управления современными организациями можно говорить в случае роста производительности и снижения затрат. Для оценки эффективности управления по второму варианту существуют различные подходы. Каждый из них имеет преимущества, недостатки и возможные области использования. Не останавливаясь детально на методике их расиста, следует отметить, что сложно формализовать эффект управляющей системы, а также следует учитывать, что изменение его величины может быть не только следствием действий субъекта управления;

- 3) эффективность как *степень соответствия эталону* («бенчмаркинг»). Такое сравнение дает возможность выявить сильные и слабые стороны организации и в этой связи дать оценку уровня эффективности управления ею. В данном случае полученное оценочное суждение будет во многом зависеть от выбранной базы сравнения;
- 4) эффективность как *степень удовлетворенности интересов различных групп* (потребителей, поставщиков, персонала, акционеров,

менеджеров и пр.). В данном контексте ориентиром эффективности управления организацией является достижение баланса интересов конкретных групп. Недостатком данного подхода является то, что полученные результаты могут быть различными в зависимости от того, кем реализуется процедура оценивания.

Выбор критериев успешности достижения организациями своих целей и определение эффективности управления зависит от особенностей ситуации во внешней и внутренней среде, информационного обеспечения аналитических расчетов.

В современных условиях функционирования неперенным условием высокой эффективности менеджмента организации является надлежащий уровень качества управления. *Качество управления* – это комплексная характеристика, отражающая способность субъекта управленческой деятельности целенаправленно воздействовать на объект управления и обеспечивать достижение им поставленных целевых установок организации как сложной социальной системы. При этом качество управления определяется системой отношений, складывающихся между заинтересованными группами (лицами), так или иначе вовлеченными в управление данным хозяйствующим субъектом.

К принципам оценивания уровня эффективности и качества управления современной организации относятся:

- *принцип целевого назначения оценки* – предусматривает поиск основных направлений повышения эффективности и качества управления организацией как сложной социально-экономической системой;
- *принцип критериальной определенности* – чем точнее сформулированы критерии оценивания качества управления, тем более точным и объективным будет полученный результат;
- *комплексность и системность оценок* – предусматривает, что суждение о совершенстве управления должно быть многосторонним, учитывать разные признаки и свойства, присущие этому виду деятельности. Локальные признаки и критерии дают представление только об отдельных сторонах качества и эффективности управленческих работ, тогда как наиболее точное заключение об их уровне можно сделать лишь на основе использования систематизированной совокупности признаков, характеризующих все основные компоненты анализируемых процессов;
- *сочетание количественного и качественного анализ*ов. Первый находит свое выражение в осуществлении расчетно-вычислительных массив-процедур и установлении критериев качества в числовой форме, в то время как второй опирается на использование эвристических методов и проводится посредством процедур, алгоритм которых не зафиксирован заранее. Однако

такое разделение по большому счету носит условный характер. В настоящее время наблюдается тенденция к расширению полукачественных оценок и критериев, которые носят, по сути, смешанный характер;

- *совмещение объективных и субъективных оценок.* Субъективный подход позволяет учесть индивидуальные мнения отдельных специалистов, однако при всем этом способен привносить элементы сознательного искажения в связи с предвзятостью мнения, личной заинтересованностью субъекта анализа. Вместе с тем, чрезмерная объективизация, достигаемая в результате использования лишь количественной информации и расчетных процедур, существенно снижает возможность учета тех важнейших элементов качества, которые не поддаются прямому измерению. В этом случае появляется опасность подмены «сущностно-содержательных признаков качества формальными ее признаками»;

- *интеграция личных оценок в коллегиальные* - т.е. придание им группового характера – является важнейшим условием углубления контроля и повышения качества и эффективности управленческих работ;

- *сочетание внутренней и внешней оценок качества.* Первая осуществляется непосредственно работниками органов управления организации, вторая проводится по инициативе вышестоящих органов, заказчиков работ, специальных органов и лиц, выполняющих функции контроля, и чаще всего имеет место на завершающих стадиях подготовки управленческих решений, различного рода программ и документов;

- *самооценка и самоконтроль* – являются факторами, повышающими качество управления. Это, прежде всего, обуславливает необходимость развития у менеджеров умения творческого и критического оценивания выполняемых работ;

- *дискретность и этапность процесса оценки.* Данный принцип означает, что контроль качества и эффективности менеджера должен осуществляться систематически, планомерно, непрерывно, на всех этапах разработки управленческих решений, в том числе на ранних стадиях, т.е. задолго до их принятия и практической реализации. При этом должна ставиться задача не только периодического контроля, но и поиска путей повышения качества и эффективности выполняемых управленческих работ на каждой последующей ступени, а замыкающая оценка должна осуществляться по конечному результату практически осуществленного решения;

- *увязка показателей оценки на единой теоретико-методической основе* – следует учитывать, что различные показатели не всегда соответствуют

целям исследования. Поэтому большое значение имеет их правильный выбор и системная увязка в единую совокупность массива информационных данных, адекватно отражающих специфику изучаемого явления;

- *возможность корректировки системы оценивания.* Любую совокупность методов и критериев оценки, даже самую совершенную и представительную, нельзя рассматривать как всеобъемлющую и завершенную в силу постоянной изменчивости управленческих процессов. Это означает необходимость периодически совершенствовать и перенастраивать существующую оценку качества и эффективности управления, приводить ее в соответствии с новым состоянием объекта управления;

- *взаимосвязь с оценкой качества функционирования объекта управления,* определяемого, в свою очередь, качеством производимого им продукта (работ, услуг);

- *возможность мониторинга* – необходимо наличие внутрифирменной системы, позволяющей систематически контролировать и измерять эффективность и качество выполнения управленческих работ в организации.

К числу параметров, определяющих как состояние субъекта, так и системы управления в целом, предлагается отнести следующие критерии оценки эффективности и качества менеджмента⁶⁶:

- ✓ *адаптивность* характеризует приспособление организационной системы к реальным условиям и определяется через сбалансированность интересов внутренних групп;

- ✓ *гомеостатичность* представляет ориентацию организационной (социальной) системы на решение внутренних проблем;

- ✓ *централизованность* определяет право принимать наиболее важные решения на высшем уровне управления;

- ✓ *результативность* есть степень достижения целей (в том числе и социальных) управления, ожидаемого состояния объекта управления;

- ✓ *экономичность* является одной из основных составляющих успеха хозяйственной деятельности предприятия;

- ✓ *прогрессивность* характеризует организационное развитие, а это в значительной мере определяется заинтересованностью менеджеров и акцентированием их внимания на повышении эффективности организации в будущем;

⁶⁶ Тонышева Л.Л., Кашина О.Н., Фендич О.С. Социокультурные факторы эффективного управления организациями: теория и практика. – Тюмень: ТюмГНГУ, 2008. – С. 25.

✓ *синергизм* отражает эффект, получаемый в результате взаимодействия социальной, технологической, экономической сфер, измеряемый рядом количественных и качественных показателей.

Выбор конкретного метода оценки эффективности менеджмента зависит от целей, глубины анализа, квалификации эксперта, наличия, полноты и достоверности исходной информации, а также выбранной концепции и методики проведения экспертизы эффективности и качества управления организацией.

Таблица 6.2

Характеристика методов сравнительного анализа эффективности и качества управления

Метод	Содержание
1.Метод статистических сопоставлений.	Основан на сопоставлении параметров качества и эффективности, характеризующих результаты оцениваемой работы с аналогичными по содержанию показателями, достигнутыми за предшествующий период. С этой целью на основе накопленной информации (например, на основе динамических, временных рядов) выявляются устойчивые тенденции изменения анализируемых параметров, их благоприятность или нежелательность, предпочтительные направления и зоны дальнейшего изменения. В этом случае суждение о качестве и эффективности оцениваемых работ формируется на основе рассмотрения позиции, которую занимают конкретные показатели в статистическом поле их предыдущих значений. Данный метод целесообразнее всего использовать в краткосрочной перспективе.
2.Метод сопоставления запланированных и реальных результатов.	Базируется на сравнении плановых показателей с практически достигнутыми в результате реализации принятых решений. Сопоставление фактически полученных и намеченных результатов дает объективную оценку эффективности и качества управления, которая возможна только после практического осуществления управленческого воздействия, что несколько отодвигает ее по срокам.
3.Метод анализа экспериментальных результатов.	Реализуется в тех случаях, когда прогрессивность и действенность управленческого решения до его практического осуществления проверяется выборочно в экспериментальных условиях. Итоговое суждение формируется путем сравнения соответствующих показателей функционирования субъекта и объекта управления до и после перехода на эксперимент.
4.Метод нормативного сопоставления.	Основывается на сравнении параметров управленческих решений с нормативными значениями соответствующих показателей. В том случае, если база сравнения является прогрессивной и научно обоснованной, то оценка эффективности качества управления будет выведена в нужное русло. Трудность применения данного метода может быть связана со сложностью обновления или отсутствием необходимой базы сравнения. Особой формой нормативного метода является оценка эффективности качества работы как степень соответствия ее поставленным требованиям и условиям, выдвигаемым со стороны заказчика. Однако в этом случае задания, определяющие желаемый уровень качества, не охватывают все параметры работ и носят обычно общий, постановочный характер.
5.Метод сравнения с результатами экономико-математического	Исходит из сопоставления параметров и показателей, заложенных в планы, проекты и другие управленческие решения с их значениями, полученными в ходе использования экономико-математических моделей, отражающих процессы функционирования объекта управления.

Метод	Содержание
моделирования деятельности объекта управления.	Особенно точные результаты оценки могут быть получены при использовании оптимизационных моделей. В этом случае прогнозируемые оценки могут, в определенной мере, считаться идеальными и по мере их соответствия полученным может быть сделан вывод о качестве и эффективности процессов управления. Однако следует учитывать, что экономико-математические модели, какими бы они не были совершенными, все же во многом носят условный характер, а потому не могут гарантировать получение точной и достоверной оценки.
6.Метод сравнения с уровнем мировых достижений.	Основывается на сравнении полученных оценок качества и эффективности выполняемых работ с теми, которые были достигнуты в мировой практике с учетом их динамики и тенденций изменения. Используется в сочетании с прогнозным методом. Возможности такого сопоставления ограничиваются двумя моментами. Первый связан с необходимостью формирования достаточно полной информационной базы, характеризующей сложившуюся ситуацию с точки зрения мировых достижений. Второй заключается в том, что зачастую формально однородные показатели являются несопоставимыми, чаще всего в случае, если они относятся к разным социальным, экономическим, экологическим и иным условиям.
7.Метод сравнения с аналогичными работами.	Заключается в сравнении качественных свойств конкретной работы с показателями других подобных, аналогичных по содержанию проблем, которые проводились ранее или осуществляются параллельно с анализируемыми. В том случае, если объектом оценки являются работы, выполняемые разными организациями или исполнителями, во внимание обязательно должны быть приняты условия их выполнения и квалификационный состав лиц, привлеченных к их исполнению.
8.Метод вариантных сопоставлений.	Предусматривает установление качества оцениваемых работ на основе формирования базы сравнения путем разработки нескольких альтернативных вариантов планов, проектов, решений и т.п. и их сопоставления между собой. При использовании данного метода появляется возможность выбора лучшего варианта, приближающегося к оптимальному. Однако необходимость многовариантного отбора значительно усложняет работу по оцениванию эффективности и качества управления.

6.3. Технологии комплексной оценки эффективности и качества управления.

Сложность решения проблем повышения эффективности организации и поиск путей ее улучшения заключаются не только в разнообразии систем, моделей и подходов к оценке эффективности использования производственных ресурсов, а также в учете нематериальных активов в деятельности предприятия. Ниже в определенной последовательности рассмотрены различные системы, модели и подходы к оценке эффективности деятельности предприятия. При этом, принимая во внимание тот факт, что каждый хозяйствующий субъект для успешного функционирования в целом должен держать под контролем ряд параметров, возникает необходимость в

использовании интегрального подхода, который бы позволил объединить в себе систему показателей.

В общем виде можно выделить следующие методы оценки эффективности деятельности предприятия:

- метод Феликса-Риггса. В основу прикладного метода Феликса-Риггса положено практически очевидное предположение, что для успешного функционирования в целом каждый хозяйственный объект должен держать под контролем ряд параметров. При этом в принципе допустимо общее улучшение ситуации в целом необходимо получение суммарного, итогового индекса путем взвешивания отдельных показателей при помощи экспертных оценок. Очевидно, что окончательный результат во многом зависит от выбранных весов и ранжирования достигнутых результатов. Однако не существует какой-либо системы количественного описания, свободной от субъективных (экспертных) оценок. Если эти оценки заданы не извне, а самими участниками процесса, которым необходима реалистическая картина своего положения, то после ряда итераций эта оценка будет обладать необходимой степенью надежности;

- методы многокритериальной оптимизации, в частности аддитивный и мультипликативный критерии. Их сущность заключается в нахождении интегрального показателя эффективности путем взвешивания тех или иных критериев (K_i) заданной системы показателей, характеризующих эффективность объекта исследования на соответствующие их значимости веса (W_i). При этом в основу расчетов и положен принцип, согласно которому показатели, которые следует максимизировать, входят в аддитивную модель со знаком «+», в то время как направленные на минимум показатели не суммируются (как в предыдущем случае), а подлежат вычитанию (формулы 6.3-6.6)⁶⁷:

$$A = \sum K_i W_i, \quad (6.3)$$

где K_i – показатель эффективности; W_i – вес i -го критерия в системе показателей (сумма весов должна быть равна 1).

$$M = \prod K_i W_i, \quad (6.4)$$

где K_i – показатель эффективности; W_i – вес i -го критерия в системе показателей (сумма весов должна быть равна 1).

⁶⁷ Основы менеджмента: учебное пособие / Л.В. Пдахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др.. – М.: Кнорус, 2013. – С.485.

Методическая основа расчета интегрального показателя эффективности и качества управления на основе аддитивного и мультипликативного критерия предусматривает осуществление процедуры нормирования (формула 3):

$$K_{ni} = K_{фактi} / K_{max}, \quad (6.5)$$

где K_{maxi} – максимальное значение i -го показателя в совокупности показателей; $K_{фактi}$ – фактическое значение подлежащего нормированию i -го показателя.

Комплексная оценка эффективности и качества управления представляет собой сложный, итеративный процесс, включающий в себя ряд последовательных и параллельных циклов, на каждом из которых происходит изменение процедур, их уточнение и обобщение результатов, полученных на предыдущих этапах.

При проведении комплексной оценки эффективности и качества управления современными организациями актуализируется потребность в обосновании соответствующей системы показателей для их увязки в дальнейшем на единой теоретико-методической основе.

Исторически появлению системы сбалансированных показателей способствовало прогрессивное развитие методов управления, в основе которых целевой подход. Развитие целевых принципов управления относится в 1980-м гг. как реакция на ограниченность «традиционных» систем управления. Современные сбалансированные системы являются, по сути, «экономическими мутациями» целевого подхода, различаясь либо методами достижения поставленных перед предприятием целей, либо инструментами, с помощью которых эти цели можно достичь. Существует множество подходов к формированию систем сбалансированных показателей, позволяющих эффективно управлять организацией. Наиболее известные концепции и модели⁶⁸:

1. Система сбалансированных показателей Р. Каплана и Д. Нортона. Задача этой системы – перевод стратегии организации в комплексный набор монетарных и немонетарных показателей для внутрифирменных управленческих целей. Набор показателей задает основу для формирования стратегии компании и включает в себя количественные характеристики для информирования сотрудников об основных факторах успеха в настоящем и будущем. Формулируя ожидаемые результаты, компания ставит цель и создает условия для ее реализации; высшее руководство направляет энергию, способности и знания сотрудников на решение долгосрочной перспективы. В

⁶⁸ Грызенкова Ю.В., Журавин С.Г., Соломатина А.С. Стратегическое управление персоналом в страховой компании: проблемы, теория и практика: Монография. – М.: НПО МАКСС Групп, 2012. – С. 7-15.

классической модели система сбалансированных показателей рассматривает деятельность компании по четырем критериям (перспективы): финансовому; взаимоотношениям с клиентами; внутренним бизнес-процессам; обучению и развитию персонала. Компания может выбрать свои перспективы в зависимости от специфики, корпоративной культуры и предпочтений.

В системе сбалансированных показателей «балансируются»:

- краткосрочные цели и отражающие их показатели – должны быть сбалансированы с долгосрочными целями;

- внешние оценки деятельности компании (в финансовой и клиентской составляющих) балансируются с внутренними оценками их внутренних бизнес-процессов, инноваций и обучения.

2. Сбалансированная система показателей Мейсела, предложенная в 1992 г., как и модель Каплана-Нортон, определяет четыре перспективы, на основе которых должна быть оценена бизнес-деятельность. Вместо перспективы обучения и роста Мейсел в своей модели использует перспективу людских ресурсов, оценивает инновации, а также такие факторы как образование и обучение, развитие продукции и услуг, компетентность и корпоративную культуру.

3. Пирамида эффективности. К. МакНейр, Р. Ланч, К. Кросс в 1990 г. представили модель, названную Пирамидой эффективности. Как и в других моделях, рассмотренных выше, основной концепцией является связь клиентоориентированной корпоративной стратегии с финансовыми показателями, дополненными ключевыми качественными (нефинансовыми) показателями. Традиционная управленческая информация должна исходить только от верхнего уровня. Пирамида эффективности построена на концепциях глобального управления качеством, промышленного инжиниринга и учета, основанного на «действиях». Под действиями понимается то, что выполняется людьми или машинами (оборудованием, механизмами, компьютерными системами) для удовлетворения потребителя.

4. Модель Адамса и Робертса (модель EP2M). Предложена в 1993 г. и получила название EP2M (“You are what you measure”). EP2M – аббревиатура от Effective Progress and Performance Measurement – оценка эффективности деятельности и роста.

Согласно Адамсу-Робертсу, важно, что компания делает в направлениях, касающихся:

- обслуживания клиентов и рынков;
- совершенствования внутренних процессов (рост эффективности и рентабельности);
- управления изменениями и стратегией;
- собственности и свободы действий.

5. Модель «Стейкхолдер» помогает найти пути создания добавочной стоимости для каждой группы «стейкхолдеров». Необходимо определить интересы (потребности) каждой группы заинтересованных лиц; выбрать индикаторы, использование которых позволит установить, достигнуты ли целевые показатели, т.е. удовлетворены ли интересы каждой группы «стейкхолдеров». Данная модель включает показатели для заинтересованных лиц в самой компании и вне ее (например, акционер компании, банк, обслуживающий компанию и т.д.), но она не имеет четкой структуры, не прослеживаются связи между показателями.

Таблица 6.3

Модель «Стейкхолдер»

«Стейкхолдеры»	Интересы	Иллюстрирующие показатели
Акционеры	Возврат от инвестиций	Доходы на активы
	Рост	Изменение в объемах продаж, в рентабельности, в занимаемой части на рынке
Клиенты	Качество	Как клиент оценивает нас по сравнению с конкурентами
	Стоимость	
Работники компании	Уровень жизни	Уровень доходов по сравнению с общепринятыми формами жизни
	Позитивная рабочая среды	Тенденции на основании исследований

5. Система управления на основе экономической добавленной стоимости (EVA) (авторы – Стюарт и Штерн). EVA – система финансового управления, целью которой является направление деятельности компании на прибавление стоимости компании. Стратегическая цель развития организации – увеличение стоимости компании. Система управления на основе показателя EVA основывается на математической формуле показателя. С помощью выделения ее составляющих появляется возможность построить дерево целей компании и распределить ответственность за их достижение. Показатель EVA – разница между чистой прибылью и стоимостью использования капитала определяется на основе минимальной ожидаемой ставки доходности, необходимой, чтобы рассчитаться как с акционерами, так и с кредиторами. Точно определив стоимость использования собственного капитала, можно эффективнее распределять его и выявлять нерентабельные хозяйственные подразделения, финансируемые за счет прибыльных. EVA помогает менеджерам анализировать, где именно создается стоимость, и эффективно управлять денежными потоками.

Стюарт и Штерн в качестве результата внедрения системы управления на основе показателя EVA выделяют так называемые 4М: измерение (Measurement), система управления (Management system), мотивация (Motivation), стиль мышления (Mindset). В качестве недостатка системы EVA указывается то, что система состоит

только из финансовых показателей, что ведет к недооценке таких факторов долгосрочного успеха, как знания персонала, информационные технологии, корпоративная культура, и она более ориентирована на краткосрочную перспективу, чем на долгосрочную.

6. Универсальная система показателей (TPS) Рамперсада К. Хьюберта, разработанная на основе системы сбалансированных показателей Каплана-Нортон, определяется как систематический процесс непрерывного, последовательно и регулярного совершенствования, развития и обучения, который направлен на устойчивый рост результатов деятельности сотрудников и организации.

Система TPS состоит из следующих пяти элементов:

- личная система сбалансированных показателей (PBSC);
- организационная система сбалансированных показателей (OBSC);
- всеобщий менеджмент на основе качества (Total Quality Management, TQM);
- управление результативностью (Performance Management) и управление компетенциями (Competence Management);
- цикл обучения Колба (Kolb's Learning Cycle).

По мнению авторов концепции TPS, в других подобных управленческих системах уделяется недостаточно внимания важному исходному этапу формулирования целей личности и соотнесения их с индивидуальным поведением и с принятыми целями организации, жизненно необходимому для достижения устойчивого организационного и стратегического развития.

6.4. Показатели экономической и социальной эффективности менеджмента организации.

Показатели эффективности деятельности предприятия отражают результаты сравнения результативности организационной системы с предшествующим периодом с родственными организациями. Они обеспечивают выявление динамики роста или падения эффективности и принятие соответствующих мер по развитию основной деятельности и повышению эффективности менеджмента. Такими критериями выступают обобщающие и частные показатели достижения запланированных результатов основной деятельности⁶⁹.

⁶⁹ Основы менеджмента: учебное пособие / Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др. – М.: Кнорус, 2013. – С.456.

Различают два вида эффективности: экономическую и социальную. Оценка эффективности управления должна быть комплексной и учитывать степень использования ресурсов и возможностей развития фирм, достижения производственных экономических целей.

Эффективность менеджмента (\mathcal{E}_M) может быть выражена следующим образом:

$$\mathcal{E}_M = \mathcal{E}_{o,y} \times \mathcal{E}_{c,y},$$

где $\mathcal{E}_{o,y}$ –эффективность управляемой системы(объект управления)

$\mathcal{E}_{c,y}$. -эффективность управляющей системы (субъекта управления)

Для характеристики *экономической эффективности управляемой системы* на государственном уровне среди других в качестве *обобщающего показателя* используется национальный доход (вновь созданная стоимость) за конкретный период времени, на уровне хозяйствующего субъекта - прибыль.

Частных показателей экономической эффективности управляемой системы начитывают более шестидесяти. К ним относится: рентабельность, оборачиваемость, окупаемость капиталовложений, фондоемкость, фондоотдача, производительность труда, соотношение роста заработной платы и производительности труда.

Как обобщающие показатели социальной эффективности организационной системы могут быть использованы: степень выполнения заказов потребителей, доля объема продаж хозяйствующего субъекта на рынке и др.

Частными показателями социальной эффективности организационной системы являются: своевременность выполнения заказов, полнота выполнения заказов, оказание дополнительных услуг, послепродажный сервис и др.

Традиционно *экономическая эффективность управляющей системы* определяется следующими показателями.

Обобщающий показатель эффективности управляющей системы (субъекта управления):

$$\mathcal{E}_{c,y} = П : \mathcal{Z}_y \text{ или } \mathcal{E}_{c,y} = Д : \mathcal{Z}_y,$$

где П-прибыль организации, руб.;

Д-доход организации, руб.;

\mathcal{Z}_y - затраты на управление, руб.

Частными показателями эффективности управляющей системы являются:

1) доля численности управленческих работников в общей численности работающих в организации :

$$K_{\text{ч}} = \frac{Ч_{\text{у}}}{Ч_{\text{о}}},$$

где $Ч_{\text{у}}$ - численность работников управления, чел.;

$Ч_{\text{о}}$ – численность работников организации, чел.;

2) доля затрат на управление в общей сумме затрат организации:

$$K_{\text{з}} = \frac{З_{\text{у}}}{З_{\text{общ}}},$$

где $З_{\text{общ}}$ – общие затраты организации, руб.;

3) коэффициент затрат на управление на единицу выпускаемой продукции (оказываемых услуг):

$$K_{\text{зп}} = \frac{З_{\text{у}}}{K},$$

где K - количество ил объем выпускаемой продукции (оказываемых услуг)

4) норма (коэффициент) управляемости :

$$K_{\text{у}} = \frac{Ч_{\text{о}}}{Ч_{\text{у}}},$$

где $Ч_{\text{о}}$ – численность работников организации, чел.;

$Ч_{\text{у}}$ – численность работников управления, чел.

К частным показателям эффективности управляющей системы относятся также:

- снижение трудоемкости обработки управленческой информации;
- сокращение управленческого персонала;
- сокращение потерь рабочего времени управленческого персонала за счет улучшения организации труда, автоматизации операций в сфере управления и др.

Улучшение показателей эффективности менеджмента возможно в результате разработки и реализации организационно-технических мероприятий, комплексно отражающих факторы эффективности.

Наиболее типичным для определения экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления является начисление годового

экономического эффекта, полученного от их реализации, и сравнение его с затратами на эти мероприятия.

Коэффициент эффективности совершенствования управления:

$$K_{\text{э}} = \text{Э}_{\text{г}} : \text{З}_{\text{у}},$$

где $\text{Э}_{\text{г}}$ - экономический эффект, полученный в результате проведения мероприятий, руб.;

$\text{З}_{\text{у}}$ –затраты на мероприятия по совершенствованию управления, руб.

Годовой экономический эффект рассчитывают по формуле:

$$\text{Э}_{\text{г}} = \text{С} - \text{З}_{\text{у}} \times \text{Е}_{\text{н}},$$

где С- годовая экономия от мероприятий по совершенствованию управления , руб.

$\text{Е}_{\text{н}}$ - отраслевой нормативный коэффициент эффективности, руб.

Для ориентировочной оценки эффективности проводимых мероприятий по совершенствованию управления также используется *коэффициент общей эффективности* (близкий по своему смыслу к $K_{\text{э}}$ – коэффициенту эффективности совершенствования управления):

$$K_{\text{Э}_{\text{общ}}} = \text{Э}_{\text{общ}} : \text{З}_{\text{у}},$$

где $\text{Э}_{\text{общ}}$ – общая экономия ,получаемая в результате реализации мероприятий по совершенствованию управления ,руб.

Обоснование экономической эффективности совершенствования управления деятельность предприятий необходимо дополнять оценкой их социальной эффективности.

Показатели социальной эффективности управляющей системы. Социальная эффективность определяется отношением показателем, отражающих социальный результат, к затратам, необходимым для его достижения. Социальные результаты проявляются в улучшений условий труда быта персонала организации, сохранении и закреплении здоровья трудовых ресурсов, облегчении и повышении содержательности его труда.

Обобщающими показателями социальной эффективности управляющей системы являются. доля решений, принятых по предложениям персонала организации, количество работников, привлеченных к разработке управленческого решения, и др.

К частным показателям социальной эффективности управляющей системы относятся: степень технической оснащенности управленческого труда, текучесть работников аппарата управления, квалификационный уровень кадров и т.п.

Методы прямой оценки экономической эффективности управляющей системы, базирующиеся на отношении экономических результатов труда к затратам труда, в определенной степени ограничены. Вследствие этого получили распространение методы косвенной оценки, включающие в себя определение удельного вклада работников в итоговые показатели деятельности аппарата управления, реализуемые в конечных результатах деятельности управляемой системы, например, показатель сравнительной оценки эффективности управляющей системы :

$$\mathcal{E}_{y.c} = P_y \cdot \mathcal{Z}_{уд}$$

где P_y - результативность управления (например, прирост производительности труда или соотношение темпов прироста производительности труда и фондовооруженности и т.п.), ед.;

$\mathcal{Z}_{уд}$ - удельные управленческие затраты.

Экономическая эффективность от совершенствования организации управленческого труда рассчитывается на различных этапах принятия и реализации управленческого решения на:

- этапе анализа с целью определения целесообразности перестройки организации труда;
- этапе оптимизации для выбора наиболее рационального варианта проектных решений (расчетная эффективность);
- этапе функционирования, когда определяется фактическая эффективность.

Для оценки эффективности мероприятий по совершенствованию организации труда существует несколько методик. В качестве основных общих показателей экономической эффективности мероприятий в них рассматриваются рост производительности труда и годовой экономический эффект (приведенная экономия)⁷⁰.

Однако оценка экономических результатов управленческого труда в силу его специфики является достаточно сложной процедурой. В то же время возможно использование следующих показателей.

⁷⁰ Основы менеджмента: учебное пособие / Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др. – М.: Кнорус, 2013. – С.470-475.

Годовой экономический эффект рассчитывается по формуле

$$\mathcal{E}_Г = (C_1 - C_2) \times V_Г - E_Н \times Z_{ед},$$

где C_1, C_2 – стоимость единицы работы до и после внедрения мероприятий по совершенствованию организации труда (трудовые затраты), руб.;

$V_Г$ - годовой объем работ после внедрения мероприятий по совершенствованию организации труда в натуральном выражении, руб.;

$E_Н$ - нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (величина, обратная нормативному сроку окупаемости $T_Н$) для мероприятий по совершенствованию организации труда $E_Н = 0,15$; $T_Н = 6,7$ года;

$Z_{ед}$ - единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятий, руб.

По многим видам управленческого труда трудно выразить объем работы в натуральном выражении. В связи с этим в ряде случаев более целесообразно использование укрупненного метода оценки, согласно которому общую экономию, достигнутую за счет всех мероприятий по совершенствованию организации труда, определяют по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_{общ} = \mathcal{E}_в + \mathcal{E}_{д.с} + \mathcal{E}_Т - Z,$$

где $\mathcal{E}_в$,достигаемая за счет высвобождения численности, руб.;

$\mathcal{E}_{д.с}$ - экономия, достигнутая за счет изменений должностной структуры управленческих работников в функциональных и производственных службах, чел.;

$\mathcal{E}_Т$ - экономия, полученная за счет более широкого и рационального использования средств оргтехники, экономии канцелярских и других материалов, руб.;

Z – сумма средств, затраченных на осуществление мероприятий по совершенствованию организации труда, руб.

Резюмируя изложенное, можно заключить, что решение комплексной и многоаспектной проблемы повышения эффективности и качества управленческой деятельности видится в формировании механизма управления, направленного на формирование внутри предприятия благоприятной среды, являющейся своеобразным катализатором деятельностной активности персонала, его непрерывного обучения и развития.

6.5. Социальные технологии в повышении эффективности менеджмента организации

В современных условиях эффективное функционирование и устойчивое развитие предприятий различных организационно-правовых форм и сфер хозяйствования требуют решения насущной проблемы повышения эффективности и качества управления ими. При этом следует учитывать, что в основе любой управленческой деятельности лежит механизм регулирования отношений между различными субъектами, предполагающий как внешнее воздействие, так и выработку самими субъектами импульсов, влияющих на поведение организации. Этот факт обуславливает необходимость разработки четко структурированного социального механизма эффективного управления с соответствующими ему правилами внутриорганизационных отношений, методами и рычагами воздействия, особой спецификой процесса разработки и принятия управленческих решений.

Комплексный механизм управления как совокупность мотивов деятельной активности персонала представляет собой многоуровневую систему взаимосвязанных механизмов различной природы: экономических, правовых, политических, мотивационных и организационных⁷¹. Каждый из них формируется на основе целей, критериев, факторов, методов и ресурсов управления, которые, в конечном счете, определяют функционирование организации как сложной социотехнической системы. Все механизмы управления переплетаются между собой, и поэтому однородных механизмов не существует.

Анализ работ отдельных авторов показывает, что из всех видов механизмов в наименьшей мере разработан социальный механизм, который интегрируется в организационный и мотивационный механизм и не рассматривается как отдельная целостная научная категория.

По мнению Тонышевой Л.Л. и др., *социальный механизм эффективного управления* представляет собой совокупность методов и инструментов воздействия на определенные факторы (социокультурные, поведенческие и др.) и направлен на повышение эффективности и качества управления современной организацией. При этом следует учесть, что его составляющие инструменты не могут быть всегда постоянными, они обновляются, модернизируются с учетом усложнения объектов и субъектов управления, их связей и взаимодействий с внешней средой. Очевидно, что социальный механизм эффективного управления организацией в трансформирующейся среде ее функционирования должен быть направлен на достижение

⁷¹ Тонышева Л.Л., Кашина О.Н., Фендич О.С. Социокультурные факторы эффективного управления организациями: теория и практика. – Тюмень: ТюмГНГУ, 2008. – С. 153.

поставленных целей деятельности предприятия на основе балансирования интересов людей и социальных групп. При этом он должен позволять хозяйственным образованиям, с одной стороны, адекватно реагировать на происходящие изменения, а с другой, - самим инициировать осуществление преобразований с использованием совокупности разнообразных средств воздействия.

Реализация социального механизма управления (Рис.6.1.) проявляется в создании «жестких» структурных и «мягких» поведенческих элементов. «Жесткий» структурный фактор включает организационную деятельность в области материально-вещественной части производства, труда и управления, определение организационных форм собственности, разработку процедур планирования, создание информационного обеспечения системы управления, формирование условий, позволяющих персоналу «упорядочивать» ее компоненты. Знание лежащих в основе «жесткой» компоненты принципов, подходов и элементов позволяет рассматривать организационную систему как некое достаточно формальное и моделируемое и получать «на выходе» конкретные показатели функционирования организации.

Поведенческая составляющая направлена на установление пределов улучшения использования потенциала предприятия путем изменения мотивационной политики и формирования организационного поведения с учетом интересов различных социальных групп и структур. Человеческий аспект является фундаментальным, потому что именно поведение людей в организации – руководящих, технических кадров, исполнителей – в конечном итоге определяет, что можно изменить и какую это даст пользу. Люди должны понимать, хотеть и иметь возможность претворить в жизнь изменения, которые на первый взгляд могут показаться чисто техническими и (или) структурными.

«Мягкая» поведенческая сторона социального механизма управления как неформальная сторона его реализации существует в сознании и поведении работников и проявляется в корпоративной культуре, стиле управления, процессе принятия решений, действиях и поступках сотрудников и заинтересованных групп. Важность как структурной, так и поведенческой составляющей неоспорима, а достижение желаемого социального результата возможно только в случае комплексного их использования.

Предложенный социальный механизм эффективного управления конкретизирует набор инструментальных областей воздействия, нацеленных на повышение эффективности и качества управленческой деятельности современной организации посредством использования набора социальных технологий, значимость которых в современных условиях должны быть пересмотрена в силу двух причин:

- правильное и продуманное использование социальных технологий приводит к повышению социальной ответственности организации, которая должна

стать такой же неотъемлемой составляющей бизнеса, как, например, бухгалтерский учет, логистика, маркетинг и т.д.;

- именно там, где нет постоянной текучести кадров, и люди имеют реальные перспективы профессионального и карьерного роста, саморазвития и самоутверждения, наблюдается большая заинтересованность работников в эффективном функционировании предприятия.



Рисунок 6.1.

В связи с этим в контексте вектора эффективного управления современными организациями необходимо более активное практическое использование социальных технологий, в рамках чего должно осуществляться:

1. *Постоянное обучение кадров.* Это будет способствовать росту организационного знания, притоку новых, прогрессивных идей, адекватных сложившемуся уровню развития организационно-управленческой мысли. На бизнес-тренинги должны отправлять как высшие руководящие кадры, так и специалисты среднего менеджерского звена.

2. *Омоложение команды управленческих кадров,* что крайне важно для обеспечения притока в организации новых идей, развития внутрифирменного духа предпринимательства. В настоящее время на многих промышленных предприятиях сложилась достаточно неблагоприятная структура кадров. Вследствие этого молодые специалисты зачастую не могут осуществить сколь либо серьезное продвижение по служебной лестнице, поскольку приоритеты при расстановке управленческих кадров отдается сотрудникам, имеющие более длительный стаж трудовой деятельности. Конечно, высвобождение кадров не должно носить стихийный характер: необходима тщательно продуманная работа по высвобождению кадров.

3. *Помощь сотрудникам в решении социальных проблем.* Для обеспечения социальной защищенности сотрудников и удержания наиболее ценных кадров на предприятии может быть реализована политика, в соответствии с которой каждый сотрудник организации вправе рассчитывать на ежегодный бонус на его экстренные социальные нужды (отдых, лечение, автомобиль и пр.).

4. *Эффективное управление организационными изменениями,* выступающими необходимым условием повышения эффективности бизнеса и качества менеджмента современных организаций. Необходимо учитывать, что при их осуществлении руководитель предприятия должен не только ориентироваться на свой богатый практический опыт или врожденную или приобретенную с годами интуицию – управление изменениями необходимо осуществлять в рамках общей стратегии перемен. На выбор последней оказывает влияние целый ряд факторов, к числу которых относятся темп осуществления изменений; степень и вид ожидаемого сопротивления; объем требуемой информации; факторы риска и т.д.

Для успешного осуществления организационных изменений важно осознание всеми работниками необходимости перемен: определение и обсуждение целей предприятия; формирование четких представлений о образовательном процессе; создание управленческой команды с высоким уровнем сплоченности, обеспечивающей

данный процесс, необходимый контроль и корректировку действий. Важно привлечь к принятию решений руководителей и специалистов разного уровня. Необходимость участия работников в процессе изменений связана с тем, что поведение человека сильно определяется той ролью, которую он играет в организации. Следовательно, самый эффективный способ изменить поведение людей – поставить их в новую ситуацию в организации, которая навяжет им новые роли, обязанности, взаимоотношения. Это создает обстановку, которая в известном смысле вынуждает людей менять свое отношение к делу и их поведение.

5. *Создание благоприятных условий для изобретательской деятельности и рационализаторской деятельности персонала*, выражающихся в готовности работников к переменам, в стимулировании желания персонала постоянно учиться, в стремлении людей к совершенствованию ответственности, поиску нового. Существующая в организации система вознаграждения должна поощрять инновационные успехи в достижении результата. Необходимы формирование и апробация систем материального стимулирования, ориентированного на конечный результат, активное использование нематериального стимулирования. При внедрении инновационных процессов целесообразно установить единовременные премии и вознаграждения, поощрять работников за сверхурочную работу (за переработку в процессе внедрения); достижение экономического результата в результате реализации того или иного проекта; другими словами, необходимо создание такой системы оценки деятельности сотрудников, которая бы стимулировала достижение запланированных результатов.

Обобщая изложенное, следует заключить, что для обеспечения необходимой внутрифирменной основы эффективного управления современными организациями их руководство должно, с одной стороны, заботиться о персонале, поддерживать творческие наклонности и импульсы работников, используя «арсенал» доступных социальных технологий; с другой стороны, – смотреть в будущее, улавливать его тенденции для того, чтобы вовремя среагировать на изменения внешней среды. При этом необходимым является изменение неформальных элементов корпоративной культуры, что достигается посредством обучения персонала и внедрения в сознание сотрудников новой системы ценностей и философии управления. Лишь после этого относительно безболезненно формируются новые системы и структуры управления, и организация начинает естественным образом воспроизводить новую стратегию и становится эффективной.

Вопросы и задания для проверки знаний

1. Дайте определение понятия «эффективность менеджмента организации».
2. Перечислите виды эффективности организации.
3. Приведите примеры критериев эффективности в трактовке Друкера, Питерса и Уотермена, Синка.
4. Сформулируйте подходы к оценке эффективности управления.
5. Дайте определение понятия «качество управления».
6. Охарактеризуйте принципы оценивания уровня эффективности и качества управления организацией.
7. Раскройте сущность методов сравнительного анализа эффективности и качества управления.
8. В чем состоит сущность метода Феликса-Риггса?
9. Раскройте сущность методов многокритериальной оптимизации для оценки эффективности деятельности предприятия.
10. Перечислите концепции и модели систем сбалансированных показателей, позволяющих эффективно управлять организацией.
11. Дайте характеристику показателей оценки экономической эффективности управляемой системы.
12. Опишите социальные показатели эффективности организационной системы.
13. Перечислите показатели экономической эффективности управляющей системы.
14. Приведите примеры показателей социальной эффективности управляющей системы.
15. Дайте определение понятия «социальный механизм эффективного управления».
16. Опишите «жесткие» и «мягкие» поведенческие элементы в реализации социального механизма управления.
17. Перечислите социальные технологии эффективного управления современной организацией.

Список рекомендуемой литературы

1. Бирман Л.А. Общий менеджмент: учеб. пособие. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. – 400 с.
2. Глухов В.В. Менеджмент: учебник. – СПб.: Питер, 2008. – 608 с.

3. Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестопал Н.Ю. Менеджмент: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 440 с.
4. Друкер П.Ф., Макьярелло Д.А. Менеджмент. – М.: ООО «ИД Вильямс», 2010. – 704 с.
5. Друкер П. Ф. Эффективный управляющий. URL: <https://www.libfox.ru/73196-piter-druker-effektivnyu-upravlyayushchiy.html/>
6. Лафта Дж.К. Эффективность менеджмента организации: учеб.пособие. – М.: Русская деловая литература, 1999. – 320 с.
7. Прайс К., Келлер С. Больше, чем эффективность: как самые успешные компании сохраняют лидерство на рынке. – М.: Альпина Пабlishер, 2016. – 409 с.

Заключение

Данным учебным пособием рассмотрены основные аспекты менеджмента, определенные Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования для изучения в рамках дисциплины «Основы менеджмента». Учебное пособие организовано в соответствии с учебными планами подготовки бакалавров и включает в себя лекции, семинарские/практические занятия и самостоятельную работу. Лекционный материал направлен на изучение основных теоретических вопросов в соответствии с содержанием курса.

Цель практических занятий – осмысление и усиление прикладного значения изложенного в лекциях материала. Они проводятся в разнообразных формах с использованием современных и интерактивных методов обучения и могут включать: групповую дискуссию на заданную тему; выполнение упражнений, анализ конкретных ситуаций; деловые и ролевые игры, опрос по теоретическому материалу; выполнение письменных контрольных и самостоятельных работ; бланковое тестирование. Значительный объем практических занятий направлен на развитие творческих организаторских способностей будущих бакалавров по формированию эффективной команды, умению работать в малых группах, принимать решения в области менеджмента.

Материалы пособия выделены в логические разделы для формирования у обучающегося системного, комплексного представления о менеджменте и управлении организацией. Также читателю представлен обширный иллюстративный информационный материал, разнообразны задания для закрепления изученной темы, глоссарий.

Особое внимание в пособии отведено внеаудиторной работе студентов. Эта форма обучения включает широкий набор различных видов работы: изучение литературы, выполнение творческих заданий, анализ конкретных ситуаций, подготовку информационных сообщений, групповую проектную работу.

Список используемой литературы

1. Абчук В. А. Менеджмент: Учебник. – СПб.: Издательство «Союз», 2002. – 463 с.
2. Аллин, О. Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. - М.: Генезис, 2017. - 248 с.
3. Ананькина Е.А., С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 279 с.
4. Асприн, Роберт Миф-ические персоны / Роберт Асприн. - М.: ГРИФ-Ф Лтд., 2016. - 448 с.
5. Брасс А.А. Менеджмент: основные понятия, виды, функции: Пособие. – Мн.: «Мисанта», 2002. – 211 с.
6. Варенов, А.В. Мотивация персонала: игра или работа. Что мы делаем в рабочее время на рабочем месте? / А.В. Варенов. - М.: Речь, 2016. - 726 с.
7. Володина Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы / Володина, Наталья. - М.: Эксмо, 2014. - 240 с.
8. Гаврилов, А.Т. Мотивация персонала: денежная и иная (проблемы документального оформления, учета, налогообложения). Выпуск 7: моногр. / А.Т. Гаврилов. - М.: Российская газета, 2015. - 494 с.
9. Гершанок А.А., Ощепков А.М. Менеджмент: учеб. пособие / Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Пермь, 2018. – 136 с.
10. Грызенкова Ю.В., Журавин С.Г., Соломатина А.С. Стратегическое управление персоналом в страховой компании: проблемы, теория и практика: Монография. – М.: НПО МАКСС Групп, 2012. – 194 с.
11. Дашкова, Екатерина Инновационные подходы к управлению мотивацией персонала / Екатерина Дашкова. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2017. - 184 с.
12. Добреньков В.И., Жабин А.П., Афонин Ю.А. Современные механизмы управления социальными изменениями: Учебное пособие для вузов. – М.: Академический проект; Альма-Матер, 2012. – 281 с.
13. Дубровский В.Ж., Чайкин Б.И. Экономика и управление предприятием (фирмой): Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – Екатеринбург: Изд-во Урал.гос. экон. ун-та, 2003. – 351 с.

14. Дюков И.И. Стратегия развития бизнеса. Практический подход / И.И. Дюков. – СПб.: Питер, 2008. – 236 с
15. Дятлов А.Н., Плотников М.В., Мутовин И.А. Общий менеджмент: концепции и комментарии: Учебник. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 400 с.
16. Егоров А.Ю., Никулин Л.Ф. Пульсирующий менеджмент. – М.: Изд-во Рос. Экон. акад.; Екатеринбург: Деловая книга, 1998.
17. Ермаков В.В. Менеджмент организации: Учеб. пособие / В.В. Ермаков. – 2-е изд., стер. – М.: Издательство Московского психолого-социального института; Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 2007. – 208 с.
18. Жадан, Сергей Мотивация и трудовая активность персонала / Сергей Жадан. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2014. - 196 с.
19. Журавлев, П. В. Менеджмент персонала / П.В. Журавлев. - М.: Экзамен, 2016. - 448 с.
20. Искусство подбора персонала. Как оценить правильно человека за час. - М.: Харвест, 2018. - 192 с.
21. Карлинский В.Л. Некоторые вопросы теории виртуальных организаций // Теория и практика корпоративного менеджмента: сб. науч. ст. / Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Пермь, 2016. – Вып. 13. – С. 122-130.
22. Карминский А.М., Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях /– М.: Финансы и статистика, 1998. – 256 с.
23. Кауфман Н.Ю., Кузнецова М.Е. Основы теории управления: учеб. пособие /.; Сургут. гос. ун-т ХМАО – Югры. – Сургут: ИЦ СурГУ, 2017. – 28 с.
24. Киллен К. Вопросы управления. – М.: Мир, 1981.
25. Кирхлер, Э. Мотивация в организациях. Том 1. Психология труда и организационная психология / Э. Кирхлер. - М.: Институт прикладной психологии "Гуманитарный центр", 2014. - 195 с.
26. Кнорринг В. И. Теория, практика, искусство управления. Учебник для вузов по специальности «Менеджмент». – 2-е изд., изм. и доп. – М. Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА-ИНФРА М), 2001 – 528 с.
27. Кобьелл Мотивация в стиле экшн / Кобьелл, Клаус. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. - 192 с.

28. Курс для высшего управленческого персонала. - М.: Экономика, 2015. - 808 с.
29. Лобанова, Т.Н. Банки: организация и персонал. Современная концепция управления. Специализированный обучающий кейс-курс / Т.Н. Лобанова. - М.: БДЦ-пресс, 2016. - 108 с.
30. Маслоу Мотивация и личность / Маслоу, Абрахам. - М.: СПб: Евразия, 2016. - 478 с.
31. Михайлов, Ярослав Всеволодович Мотивация трудового поведения персонала / Михайлов Ярослав Всеволодович. - М.: Экономика, 2014. - 838 с.
32. Мотивация персонала / Ю.Г. Одегов и др. - М.: Альфа-пресс, 2015. - 640 с.
33. Одегов, Ю.Г. Мотивация персонала. Учебное пособие. Практические задания (практикум) / Ю.Г. Одегов. - М.: Альфа-пресс, 2016. - 182 с.
34. Панфилова, А. П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала / А.П. Панфилова. - М.: ИВЭСЭП, Знание, 2016. - 536 с.
35. Плахова Л.В., Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др. Основы менеджмента: учебное пособие /– М.: Кнорус, 2013. – 486 с.
36. Подольский, Д. Выжми из персонала все! Мотивация продавцов в розничном магазине / Д. Подольский, Д. Колодник. - М.: Питер, 2018. - 671 с.
37. Пономарев, И. П. Мотивация работой в организации / И.П. Пономарев. - М.: Едиториал УРСС, 2015. - 224 с.
38. Саяпина Н.Н. Формирование системы оценки конкурентоспособности вуза на рынке образовательных услуг. Дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05: защищена 10.06.08: утв. 21.11.08 / Автор Саяпина Наталья Николаевна. – Омск, 2008. - 196 с. - Библиогр.: с.147-163.
39. Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: Учебник /. – 7-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2010. – 576 с.
40. Сиван, Бриджитт Аттестация персонала - путь к взаимопониманию (на спирали) / Бриджитт Сиван. - М.: Претекст, 2015. - 616 с.
41. Стивен Р. Кови 7 навыков высокоэффективных людей. – Franklin Covey Co, 2004. – 184 с.

42. Ткачук Л.Т. Менеджмент / Л.Т. Ткачук, под ред. М.И. Щадова. – Ростов н/Дону: Феникс, 2012. – 539 с.
43. Тонышева Л.Л., Кашина О.Н., Фендич О.С. Социокультурные факторы эффективного управления организациями: теория и практика. – Тюмень: ТюмГНГУ, 2008. – 197 с.
44. Тынянов, Юрий Восковая персона / Юрий Тынянов. - М.: Лимбус Пресс, 2015. - 576 с.
45. Уайтли, Ф. Мотивация / Ф. Уайтли. - М.: Диалектика / Вильямс, 2017. - 517 с.
46. Хартанович К. В. Теоретические основы исследования внутренней и внешней среды в стратегическом менеджменте предпринимательской организации // Новая экономика и региональная наука. – 2016. - №3. – С. 239 – 244.
47. Хекхаузен Мотивация и деятельность / Хекхаузен, Хайнц. - М.: Педагогика, 2014. - 800 с.
48. Шпренгер, Райнхард Мифы мотивации / Райнхард Шпренгер. - Москва: Наука, 2017. - 296 с.
49. Элизабет, Мерманн Мотивация персонала. Инструменты мотивации / Мерманн Элизабет. - М.: Институт прикладной психологии "Гуманитарный центр", 2015. - 619 с.

Сведения об авторах

Галенко Елена Васильевна

канд. ист. наук, доцент, кафедра сервиса и туризма школа экономики и менеджмента Дальневосточного федерального университета

Карлинский Вадим Львович

к.т.н., с.н.с., доцент кафедры менеджмента ПГНИУ (Пермский государственный национальный исследовательский университет)

Киселева Людмила Сергеевна

к.э.н., доцент, Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена

Конев Павел Андреевич

кандидат экономических наук, и.о. декана экономического факультета, доцент кафедры экономики и управления на предприятии. ЛГУ им. А. С. Пушкина Лужский институт (филиал)

Саятина Наталья Николаевна

канд. экон. наук, доцент, кафедра "Экономика и менеджмент". ОмГТУ (Омский государственный технический университет, Институт дизайна и технологий)

Чижикова Елена Сергеевна

кандидат педагогических наук, доцент кафедры естественнонаучных и гуманитарных дисциплин ФГБОУ ВО "Тюменский индустриальный университет" Тобольский индустриальный институт (филиал)

Глоссарий

-А-

Административные методы управления – это методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер, основанные на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.

Акцентуация – «слабое место» характера индивида.

Атрибуция – процесс интерпретации и определения индивидом побудительных причин своего поведения и действий других людей. Это процесс субъективных оценок, основанных на особенностях нашего восприятия той или иной ситуации.

-Б-

Бенефиты – социальные стимулы, требующие инвестиций компании.

Бенефиционная система – система, которая требует инвестиций. В ней выделяют стимулы, распределяемые обычно независимо от трудового вклада работника или уровня занимаемой должности – группа А, и зависящие от них – группа Б.

Бонус – форма вознаграждения, суть которой заключается в определении системы участия персонала в прибыли прошлого периода.

-В-

Валентность – степень или мера привлекательности, ценности вознаграждения.

Власть - возможность действовать или способность воздействовать на ситуацию или поведение других людей.

Власть в организации - ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия части людей в организации на выполнение заданий.

Влияние - поведение какого-либо человека, которое изменяет отношение и чувства к нему других людей.

Восприятие – сложный психологический процесс отражения в сознании человека целостных предметов и явлений на основе полученной из ощущений информации и обработки её.

Вознаграждение – все то, что представляется для работника ценным или может казаться ему ценным.

Внешнее вознаграждение – формы воздействия на поведение работников, используемые организацией.

Внутреннее вознаграждение – внутреннее состояние личности, определяемое чувством удовлетворения от работы, содержанием труда, его значимостью.

Внешняя деловая среда - совокупность экономических и политических субъектов, действующих за пределами предприятия, а также складывающиеся между ними и предприятием отношения.

Внешняя среда организации – совокупность факторов, условий и сил, оказывающих влияние на ее деятельность.

Внутренняя деловая среда – это отношения в коллективе, определяющие насыщенность информационных и интенсивность коммуникационных потоков, а также знания, закладываемые и порождаемые в производстве.

Внутренний (рабочий) контроль – право контроля за действиями администрации.

Внутренняя среда организации – это элементы или факторы, которые находятся внутри организации.

Возможности организации – это факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке.

-Г-

Гибкие системы льгот – широкий набор дополнительных выплат, позволяющий работникам выбрать те из них, которые больше нужны. Таким образом, система льгот в значительной степени учитывает текущие нужды работников.

Группа - два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо влияет на другого (других) и испытывает на себе его влияние.

Группа руководителя - группа, состоящая из руководителя и подчиненных, находящихся в зоне его контроля.

Групповое мышление - тенденция отдельных личностей подавлять свою собственную точку зрения на ту или иную проблему, чтобы не нарушать гармонию группы.

-Д-

Делегирование - передача задач и прав получателю, который принимает на себя ответственность за них.

Делегирование полномочий – процесс, при котором часть обязанностей, ответственности и полномочий по принятию решений передаётся на более низкий уровень организационной структуры.

Демократический руководитель - руководитель, который старается не навязывать свою волю подчиненным и исходит из предпосылки, что люди мотивированы

потребностями высшего уровня. Сам он мотивирует своих подчиненных, создавая климат, где люди мотивируют себя сами.

Дополнительные формы вознаграждения персонала – дополнительные социальные льготы и выплаты, а также нематериальные виды вознаграждения, которые не связаны непосредственно с оплатой труда.

Доплаты – денежные выплаты, компенсирующие воздействие на работника переменных факторов организации труда и производства, а также стимулирующие сверхвысокие достижения в труде.

-Е-

Единое информационное пространство – совокупность методических, организационных, программных, технических и телекоммуникационных средств, обеспечивающих оперативный доступ к любым информационным ресурсам предприятия в пределах компетенции и прав доступа специалистов.

-З-

Заработная плата – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

-И-

Иерархия потребностей Маслоу – подразделение всех потребностей людей на пять групп, осуществленное Абрахамом Маслоу. Им описаны следующие группы потребностей: физиологические, безопасности, социальные, уважения и самовыражения.

Информационный массив – это упорядоченная по определенным признакам совокупность всех видов информации, используемой органами управления организации, предприятия.

Информация – это целенаправленное знание, необходимое для создания организации и осуществления процесса управления ею.

-К-

Кадры (персонал) – это совокупность людей, работающих в организации в рамках трудовых соглашений (договоров).

Канал – средства передачи и способы, с помощью которых передается информация.

Качество управления – это комплексная характеристика, отражающая способность субъекта управленческой деятельности целенаправленно воздействовать на объект управления и обеспечивать достижение им поставленных целевых установок организации как сложной социальной системы

Классическая школа управления - подход к управлению, сложившийся на раннем этапе и основанный на идентификации общих принципов для их рационального использования в организации. Теоретики классической школы полагали, что можно отыскать лучшую систему организации путем определения основных функций данного бизнеса.

Коммуникация, общение - обмен информацией и смыслом информации между двумя и более людьми.

Коммуникационная политика предприятия – это совокупность способов продвижения его товаров на рынок.

Коммуникационная сеть – соединение участников коммуникационного процесса с помощью информационных потоков.

Коммуникационный шум – это все то, что искажает смысл информации.

Компенсации – денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых функций.

Компанийские профсоюзы в Японии – профсоюзы, создающиеся в организации и объединяющие постоянных работников. Постоянный работник остается членом профсоюза и защищается им в течение всего срока работы в организации.

Компенсационная политика – система правил и норм, которая применяется при выплате внешних вознаграждений наемному работнику за результаты его труда в организации.

Компенсационный пакет – включает основную оплату труда (базовую заработную плату), стимулирующие выплаты и социальные выплаты и льготы.

Комплексный подход – специфическая форма конкретизации системности, заключающаяся в рассмотрении проблем управления в их связи и взаимодействии с методами исследования других наук, изучающих те же проблемы.

Конкретно-исторический подход – предполагает рассмотрение каждого явления в динамике. Любой объект управления в своём развитии проходит стадии проектирования и создания, роста, зрелости и завершения. Проблемы управления на каждой стадии отличаются, что требует выбора из всего арсенала методов, наиболее соответствующих объективным условиям.

Конфликт - несогласие между двумя или более сторонами (лицами или группами), когда каждая сторона старается сделать так, чтобы были приняты именно ее взгляды или цели и помешать другой стороне сделать то же самое.

Концепция рыночно ориентированного управления – способ рассмотрения стратегических и оперативных задач организации с позиций маркетинга и ориентацией на долговременный результат.

Координация (от латинских слов *co* (n) – вместе и *ordinate* – упорядочение) является функцией, обеспечивающей согласованность и взаимосвязь элементов системы управления организацией, бесперебойность и непрерывность процесса управления.

Косвенные компенсации – финансовые выплаты и нефинансовые вознаграждения, которые прямо не связаны с объемом произведенной продукции или отработанным временем.

К ним относятся выплаты по обязательному социальному страхованию, гарантии, компенсации, доплаты, предусмотренные ТК РФ, оплаты больничных листов, отпусков, обучения и повышения квалификации и т.д.

Культура корпорации - атмосфера или социальный климат в организации.

-Л-

Лидер организации - человек, эффективно осуществляющий формальное и неформальное руководство и лидерство.

-М-

Материальные стимулы – подразделяются на денежные и неденежные. К первым можно отнести заработную плату, премии, пособия, оплату очередных отпусков, больничных листов. Ко вторым относят путевки, оплату обучения и т.п.

Матричная организация - тип адаптивной структуры, в которой члены сформированной группы несут ответственность за свою деятельность и перед руководителем данного конкретного проекта, где они работают постоянно.

Межличностный стиль решения конфликтов - пятизвенная классификация подходов к разрешению конфликтов: недопущение конфликтных ситуаций, сглаживание конфликтов, искусственное форсирование, использование компромиссов, решение сути конфликтной проблемы.

Механизм мотивации – совокупность закономерных связей и отношений, определяющих переход от актуализированных потребностей, реализуемых посредством трудовой деятельности, к трудовому поведению.

Миссия - в планировании основная общая цель или задача организации.

Модель - представление предмета, системы или идеи в форме, отличной от формы целого, т.е. самого предмета. Модели играют полезную роль, потому что они упрощают реальность и тем самым облегчают возможность увидеть внутренние отношения.

Менеджмент – способность общения людей, власть и лидерство управления, административные навыки. (Раздел 1. Галенко Е.В.)

Менеджмент – управление производством: совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством, разработанных и применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли. (Раздел 1. Галенко Е.В.)

Менеджмент (в максимально широком смысле) – означает разработку (моделирование), создание и максимально эффективное использование социально-экономических систем различных уровней. Менеджмент (в узком смысле слова) – управление социально-экономическими системами, в том числе производственными (англ. management, от лат. manu agere «указывать рукой» ср. рус. руководить). (Раздел 1. Галенко Е.В.)

Методы решения проблем – поиск ответов на вопросы по произошедшему событию.

Методы управления общих функций управления – отражает содержание процесса управления в различных функциональных подразделениях.

Методы управления функциональными подразделениями – связаны со структурой организации, выделением функциональных подразделений: производство, маркетинг, финансы, управление персоналом и пр. Отражает специфику постановки целей и определения состава работ, необходимых для их выполнения.

Моделирование – предполагает применение моделей для решения проблем управления.

Модель – это представление проблем в форме, отражающей свойства, взаимосвязи, структурные и функциональные параметры системы.

Мотив – преимущественно осознанное внутреннее побуждение личности к определенному поведению, направленному на удовлетворение тех или иных потребностей.

Мотивация – процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. (Раздел 4. Конев П.А.)

Мотивация – процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации. (Раздел 2. Чижикова Е.С.)

Мотив труда – внутреннее побуждение к трудовой деятельности в целях удовлетворения своих потребностей.

Мотивация трудовой деятельности – создание таких условий, регулирующих трудовые отношения, когда у человека (работника) появляется потребность

самоотверженно трудиться, т.к. для него это единственная возможность достижения своего оптимума в удовлетворении потребностей.

Мотивационное ядро – группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника.

-Н-

Надбавки – призваны служить компенсацией или стимулом в связи с относительно постоянно действующими факторами труда и производства, а также стимулировать высокие, сверхнормативные достижения в труде.

Наделение полномочиями – общий подход к операционному менеджменту, предусматривающий активное участие наделенного полномочиями сотрудника в выполнении поставленных задач.

Нематериальные стимулы – престижность труда, внимание к людям, льготный режим трудовой занятости, общественное признание, повседневное общение руководства с сотрудниками в неформальной обстановке, участие работников в управлении, внимательное отношение администрации к производственным и личным проблемам работников, оказание помощи в их решении. Они бывают моральные, социальные и творческие.

Неформальные коммуникации - взаимодействие между людьми, отражающее выражение человеческой потребности в общении (в том числе слухи).

Неформальная организация - спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели.

-О-

Объем информации – количественная характеристика, измеряемая с помощью условных единиц (слова, сообщения, знаки, символы, буквы, листы и др.) и используемая для определения информационной загруженности органов управления, принятия решений по автоматизации управления.

Обратная связь – ответная реакция на то, что услышано, прочитано или увидено.

Опцион – право сотрудника приобрести акции фирмы в будущем в определенный момент времени по цене, зафиксированной в момент предоставления опциона.

Организационная культура – совокупность убеждений, отношений и норм поведения, ценностей, общих для всех работников данной организации.

Организационное лидерство - способность оказывать влияние на отдельных людей и группы в их деятельности для достижения целей организации.

Организация – институт общества (фактически существующая в обществе, но официально не зарегистрированная структура). (Раздел 1. Галенко Е.В.)

Организация – процесс организовывания чего-либо, т.е. подготовка к наступлению какого-либо события или явления. Сознательное воздействие на кого-то или на что-то. (Раздел 1. Галенко Е.В.)

Организация – процесс упорядочения чего-либо, совершенствование структуры и правил функционирования. (Раздел 1. Галенко Е.В.)

Организация – субъект (юридическое лицо) или государственный орган. (Раздел 1. Галенко Е.В.)

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

Отправитель – лицо, генерирующее идеи, или лицо, собирающее информацию и передающее ее.

-П-

Патернализм – определенная политика и практика «отцовской заботы», осуществляемая по отношению к своим работникам администрацией организации.

Партисипативное управление – программы вознаграждения за труд, усиливающие внутреннюю мотивацию и заинтересованность работников в трудовом процессе путем расширения их полномочий в деятельности организации.

Первоначальные теории мотивации – складывались исходя из анализа исторического опыта поведения людей и применения простых стимулов принуждения, материального и морального поощрения.

Полномочия - ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение заданий.

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

Постоянно действующий комитет - сформированная в организации и постоянно действующая группа, направленная на решение какой-либо конкретной задачи.

Построение организации - процесс формирования структуры организации. Потребности - психологический или физиологический дефицит чего-либо, отраженный в восприятии человека.

Поток информации – это движение информации от источников до потребителей.

Потребность – осознанная нужда в тех или иных материальных, культурных благах, социальных и духовных ценностях.

Предмет коммуникаций – то, что передается, ради чего субъекты вступают в контакт.

Предприимчивый руководитель - менеджер, который изыскивает возможности и идет на преднамеренный риск, осуществляя изменения и вводя усовершенствования на своем предприятии.

Предприниматель - человек, который идет на риск при создании новой организации или при внедрении новой идеи, продукта или услуги.

Премии – вознаграждение, выплачиваемое дополнительно к оплате труда за результаты, превышающие норму труда.

Премирование – экономический метод стимулирования заинтересованности работников в решении различных хозяйственных задач.

Премияльная система – совокупность элементов стимулирования труда, находящихся во взаимодействии между собой и образующих целостный порядок выплаты премий.

Притязания – привычный, определяющий поведение человека уровень удовлетворения потребности.

Процесс коммуникаций – процесс передачи и приема информации.

Процесс управления – это совокупность непрерывных, последовательно выполняемых, взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов организации для достижения ею своих целей.

Процессуальные теории мотивации – теории, которые основываются на поведении людей с учетом их восприятия и посвященные процессу мотивации, описанию и предсказанию результатов мотивационного процесса.

Процесс управления - общий объем непрерывных взаимосвязанных действий или функций в рамках организации.

Процессный подход к управлению - подход к управленческой теории, основывающийся на концепции, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций.

Прямые компенсации – текущие выплаты, связанные с отработанным временем или выполненным объемом работ в наличной или безналичной форме, а также натуральные выплаты, оказывающие регулярное воздействие на производственное поведение работников. К ним относятся: основная заработная плата, все виды премий, единовременных поощрений, стимулирующие надбавки.

Психологические методы играют важную роль в работе с персоналом, так как направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, образам и поведению, с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач организации.

-Р-

Рабочая группа - группа, состоящая из лиц, работающих вместе.

Развитие организации - долгосрочная программа усовершенствования возможностей организации решать различные проблемы и способностей к обновлению, в особенности путем повышения эффективности управления культурой организации. При этом активно используются теоретические и технологические новинки, достижения прикладных наук о поведении, в т.ч. и теории операций.

Разделение труда – один из главных принципов организации производственных процессов, предполагающий дифференциацию и специализацию трудовой деятельности, выделение специализированных устойчивых трудовых функций и функциональных областей, а также профессионализацию работников и их групп, специализирующихся в определенной области, обособление и организационное оформление структурных подразделений.

Районный коэффициент – показатель относительного увеличения заработной платы работников, устанавливаемый в зависимости от территориального расположения предприятия в целях компенсации различий в уровне жизни с учетом вещественной структуры потребления и разницы в ценах.

Руководитель высшего звена - руководитель, отвечающий за решения для организации в целом или для значительной части этой организации.

Руководители низшего звена (линейные руководители) - руководители в организации на уровне, находящемся непосредственно над уровнем неуправленческого персонала.

Руководитель, предприниматель - руководитель, который активно ищет новые возможности и добровольно принимает на себя риск, вводя изменения и усовершенствования.

Руководство организации - способность оказывать влияние на отдельных лиц и на группы, побуждая их работать на достижение целей организации.

-С-

Самомотивация – чувство долга, ответственности, внутренняя установка на качественный производительный труд; осознанное желание достичь быстрее результата.

Самоуправление - демократизация управления, обеспечивающая работникам возможность участвовать в процессе принятия решений, влиять на положение дел в организации. Понятие «самоуправление» выражает довольно устойчивый тип социального образования или общественных отношений.

Сильные стороны организации – это преимущества организации, то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности.

Системный подход – способ упорядочивания проблем, благодаря которому осуществляется их структурирование, определяются цели решения, выбираются варианты, устанавливаются взаимосвязи и зависимости элементов проблем, а также факторы и условия, оказывающие воздействие на их решение.

Системы оплаты труда – способы установления зависимости заработной платы от количества, качества и результатов труда.

Система социального партнерства – включает следующие элементы: субъекты, объекты, формы, уровни и механизм реализации.

Ситуативная модель Фидлера - модель, в которой выделены три фактора, влияющих на эффективность руководства: отношения между руководителем и членами коллектива, структура задания и должностная власть, т.е. законная власть, данная руководителю по должности.

Слабые стороны организации – это недостатки или отсутствие чего-то важного для функционирования организации, то, в чем она уступает позиции на рынке по сравнению с другими компаниями.

Содержательные теории мотивации – теории, пытающиеся определить потребности людей, побуждающие их к действию, а также их структуру.

Содержание сообщения – информация, закодированная с помощью символов.

Соуправление – право на участие в принятии решений, наложения вето на отдельные постановления, принимаемые администрацией, самостоятельное решение некоторых вопросов производственного и социального характера, на равное представительство в органах управления.

Соучастие в управлении – право работников на получение информации о функционировании организации, о планах администрации, на выражение своего мнения, на привлечение к управлению фирмой с правом совещательного голоса и на представительство в органах управления на условиях меньшинства.

Социальный механизм эффективного управления - совокупность методов и инструментов воздействия на определенные факторы (социокультурные, поведенческие и др.), направленный на повышение эффективности и качества управления современной организацией

Социальный пакет компании – включает стимулы, требующие инвестиций компании (бенефиты) и стимулы, не требующие этого (социальные выплаты, льготы, социальные программы, рассчитанные как на сотрудников, так и на членов их семей).

Социальная эффективность труда – измерение мотивации персонала, социально-психологического климата в коллективе и уровня развития человеческих ресурсов организации.

Социальные гарантии организации – обязательства организации выплачивать работникам компенсации и пособия по истечении каждого года или при возникновении определенных форс-мажорных обстоятельств (смерть, инвалидность и т.д.).

Социальное партнерство – система взаимоотношений между работниками, работодателями, органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение и согласование интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений.

Социально-психологические методы основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.). Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом.

Социально-психологический климат – качественная сторона межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе.

Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

Стиль руководства - обобщенные виды поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей (автократический, демократический).

Стимул – основной элемент управления человеческими ресурсами, являющийся внешним побуждением к деятельности.

Стимулирование – воздействие на работника через внешние обстоятельства или блага.

Стимулирование труда – внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда.

Стратегическое планирование - набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке конкретных стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Стратегия - общий, всесторонний план достижения целей.

Структура – строение, единство устойчивых взаимосвязей между элементами, форма организации системы.

Структура организации – это внутреннее построение организации, определяющее взаимосвязь ее подразделений.

Структуризация цели – выработка системы целей организации и ее последующее совмещение с разрабатываемой структурой.

Субъект управления – лицо, оказывающее определенное воздействие. По сути – это менеджер.

-Т-

Технология – процесс преобразования ресурсов в продукцию, услуги при помощи технологий, средств и предметов труда, при участии персонала организации.

Трудовой потенциал – уровень использования человеческого капитала в общественном производстве материальных и духовных благ.

Управление – деятельность, направленная на постановку целей и объединение множества людей для их своевременного и эффективного достижения (Раздел 2. Чижикова Е.С.)

-У-

Угрозы организации – факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Управление – как аппарат – совокупность структур и людей, обеспечивающих использование и координацию всех ресурсов социальных систем для достижения их целей. (Раздел 1. Галенко Е.В.)

Управление – как искусство – способность эффективно применять данные науки управления в конкретной ситуации. (Раздел 1. Галенко Е.В.)

Управление – как наука – система упорядоченных знаний в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления. (Раздел 1. Галенко Е.В.)

Управление – как процесс – совокупность управленческих действий, которые обеспечивают достижение поставленных целей путем преобразования ресурсов на «входе» в продукцию на «выходе». (Раздел 1. Галенко Е.В.)

Управление – как функция – целенаправленное информационное воздействие на людей и экономические объекты, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты. (Раздел 1. Галенко Е.В.)

Установка – состояние готовности вести себя определенным образом.

Участие в капитале – форма долгосрочного вознаграждения работника, тесно увязывающая его жизненные интересы с интересами организации, когда в качестве вознаграждения работник получает на определенных условиях акции организации.

Участие в прибылях – выплата наемным работникам в дополнение к их заработной плате доли чистой прибыли организации.

-Ф-

Фантомные акции – выплаты, начисляемые в «штуках» акций.

Формальная группа – специально созданная менеджером для выполнения определенных задач команда, деятельность которой способствует достижению целей

Функции управления – это относительно самостоятельные, однородные, специализированные и обособленные виды управленческой деятельности, объективно необходимые для реализации целей системы управления.

-Ц-

Цель – ожидаемый результат общения.

Цели организации - конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремиться добиться группа людей, работая вместе

-Э-

Экономико – математические методы – применяются для решения задач оптимизации, распределения ресурсов, программно-целевого планирования.

Экономические методы управления – это системы приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена).

Экономическая эффективность – система показателей, отражающих результат (эффект) производства, исчисляющийся отношением экономии к затратам на ее создание.

Экспериментирование – научная постановка опыта на базе разработанной методики с целью проверки тех или иных гипотез. Принципы результативности эксперимента: целенаправленность, установление границ, методическая разработанность вопросов выделения, фиксирования и оценки достигнутых результатов.

Эффективность трудовой деятельности – часть эффективности общественного производства (существуют семь концептуальных подходов к оценке эффективности труда: экономическая, социальная, конечные результаты производства, управление производительностью, качество трудовой жизни, балльная оценка эффективности труда, оценка трудового вклада).

Эффективность управления – один из основных оценочных показателей управления, определяемый посредством сопоставления результата (экономии) и затрат на его достижение. (Раздел 4. Конев П.А.)

Эффективность управления - многоаспектная характеристика результативности управленческой деятельности, измеряемая с помощью количественных и качественных показателей, набор которых формируется исходя из заданных критериев реализации субъектно – объектных отношений внутри организации как сложно построенной социально-экономической системы. (Раздел 5. Киселева Л.С.)

-P-

PEST-анализ – инструмент маркетинга, включающий в себя четыре группы факторов, которые способны повлиять на развитие бизнеса: политические (political), экономические (Economical), социально-культурные (Socio-cultural) и технологические (Technological), как правило, анализирующие макросреду организации.

-S-

SWOT-анализ – анализ сильных и слабых сторон предприятия, угроз и возможностей организации на рынке.

Основы менеджмента

Учебно-методическое пособие (электронное)

По вопросам и замечаниям к изданию, а также предложениям к сотрудничеству обращаться по электронной почте mail@scipro.ru

Подготовлено с авторских оригиналов



ISBN 978-5-907072-32-9



Усл. печ. л.11.4.

Объем издания 5,8 МВ

Оформление электронного издания: НОО

Профессиональная наука, mail@scipro.ru

Дата размещения: 25.09.2018 г.

URL: <http://scipro.ru/conf/management.pdf>