

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)

И.О. ПАВЛОВА, М.А. СКОРОХОД

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Рекомендовано редакционно-издательским советом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева» в качестве учебного пособия для обучающихся по основной образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 23.03.01 Технология транспортных процессов

САМАРА
Издательство Самарского университета
2021

УДК 338.47(075)

ББК 65.37я7

П121

Рецензенты: д-р экон. наук, проф. М. И. Гераськин,
д-р экон. наук, проф. В. А. Хайтбаев

Павлова, Ирина Олеговна

П121 Основы менеджмента: учебное пособие / *И.О. Павлова, М.А. Скороход.* – Самара: Издательство Самарского университета, 2021. – 80 с.: с ил.

ISBN 978-5-7883-1652-9

В пособии рассмотрены классические и современные теории управления, методы управления, описаны основные принципы планирования, организации и контроля работы менеджера, изложены способы анализа производственных ситуаций и принятия рациональных управленческих решений, эффективные методы работы с персоналом.

Предназначено для обучающихся по направлению подготовки 23.03.01 Технология транспортных процессов.

Подготовлено на кафедре организации и управления перевозками на транспорте.

УДК 338.47(075)

ББК 65.37я7

ISBN 978-5-7883-1652-9

© Самарский университет, 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	5
Глава 1. Сущность, объект и предмет управления	6
1.1. Понятие управления и его объект	6
1.2. Типы и модели экономических систем и их отличительные особенности	7
1.3. Цели и задачи менеджмента	10
1.4. Законы и закономерности менеджмента	11
1.5. Принципы менеджмента	12
Глава 2. Управленческий труд и его специфика	14
2.1. Цели, задачи и особенности управленческого труда	14
2.2. Специфика деятельности менеджера и требования, предъявляемые к ним	16
Глава 3. Значение и роль управленческих решений в менеджменте	18
3.1. Сущность управленческих решений, их классификация и характеристика	18
3.2. Этапы принятия управленческих решений	19
3.3. Механизмы принятия управленческого решения	21
Глава 4. Организационные структуры менеджмента	23
4.1. Сущность и признаки организации	23
4.2. Классификация организации	24
4.3. Организационная структура и ее типы	27
Глава 5. Внутренняя и внешняя среда организации	37
5.1. Внутренняя среда организации	37
5.2. Внешняя среда организации	38
Глава 6. Функции управления	43
6.1. Функция планирования и прогнозирования	43
6.2. Функция организации	46
6.3. Функция координирования и регулирования	46
6.4. Функция мотивации и стимулирования	47
6.5. Функция контроля и учета	53

Глава 7. Методы управления менеджментом	55
7.1. Экономический метод	55
7.2. Административный метод управления	61
7.3. Социально-психологические методы управления	64
Глава 8. Лидерство и власть.....	67
8.1. Лидерство и теории лидерства	67
8.2. Стили управления	70
8.3. Власть и типы власти.....	72
8.4. Делегирование.....	74
Глава 9. Формальные и неформальные группы	76
9.1. Формальные группы	76
9.2. Неформальные группы.....	77
Библиографический список	80

ВВЕДЕНИЕ

Переход к новой экономической формации постсоветского периода развития России обуславливает поиск и применение современных методов и подходов к регулированию экономики страны, отдельных отраслей и предприятий. В настоящее время недостаток квалифицированных и профессиональных менеджеров в России очень велик. Необходимы специалисты, обладающие знаниями, практическими навыками управления в условиях рыночной экономики.

Менеджмент – это искусство управления, проявляющееся в умении принимать решения, находить индивидуальные подходы, использовать нововведения, создавать атмосферу ответственности на основе общих ценностей. В основе менеджмента как учебной дисциплины лежат теории и практики, накопленные за последние годы отечественными и зарубежными специалистами.

Данное пособие предназначено для изучения и освоения студентами основных понятий и узловых вопросов современного управления, овладения основными практическими навыками в этой области, формирования у них профессионального мышления, способствующего приобретению компетенций, необходимых эффективному менеджеру.

В пособии подробно изложен теоретический материал, помогающий студенту ознакомиться с классическими и современными теориями, методами управления и применения их на практике, описаны основные принципы планирования, организации и контроля работы менеджера, изложены способы анализа производственных ситуаций и принятия рациональных управленческих решений, эффективные методы работы с персоналом для достижения конкретных целей и результатов.

Учебное пособие предназначено для студентов всех форм обучения по направлению подготовки 23.03.01 Технология транспортных процессов.

Глава 1. СУЩНОСТЬ, ОБЪЕКТ И ПРЕДМЕТ УПРАВЛЕНИЯ

1.1. Понятие управления и его объект

Перемены в сфере экономики, в частности поворот от административно-командной системы к системе рыночных отношений, неизбежно коснулись человека и его деятельности и потребовали овладения многими знаниями в различных областях науки и техники. Для осуществления рыночных преобразований большое значение приобретают знания в области менеджмента.

Английское слово «менеджмент» (management) в переводе на русский язык означает «управление». В современных условиях термины «менеджмент», «менеджер» легко вошли в наш словарный обиход на смену терминам «управление», «управленческая деятельность», «руководитель», что вполне оправдано, так как менеджмент – это управление в условиях рыночной экономики, в которых субъект хозяйствования должен:

- использовать экономические методы управления;
- ориентироваться на спрос и конъюнктуру рынка;
- производить те виды товаров, которые пользуются большим спросом у покупателей и могут гарантировать получение намеченной прибыли;
- постоянно стремиться к получению оптимальных результатов при минимальных затратах;
- постоянно ориентировать производственные программы на потребности рынка.

Менеджмент – это управление производственным процессом в любой сфере деятельности, результатом которой является получение прибыли как конечного результата, т.е. управление в условиях рыночной экономики.

Содержание менеджмента можно рассматривать в трех направлениях: наука и практика управления, организация управления и процесс принятия решения.

1. Менеджмент как область науки, человеческих знаний составляет теоретическую базу практики управления.

2. Менеджмент как организация управления предприятием подразумевает установление постоянных и временных взаимосвязей между подразделениями предприятия, определения порядка и условий функционирования.

3. Менеджмент как процесс принятия управленческих решений рассматривает поддержание непрерывности процесса производства, когда менеджер несет моральную и материальную ответственность за принятое решение, что побуждает его подходить к принятию решения творчески, реалистично и экономично.

Менеджмент имеет экономический механизм, направленный на решение конкретных проблем взаимодействия в реализации социально-экономических, технологических, социально-психологических задач, возникающих в процессе хозяйственной деятельности [1]. Экономический механизм менеджмента состоит из трех блоков: внутрифирменное управление, управление производством, управление персоналом [2].

1.2. Типы и модели экономических систем и их отличительные особенности

В основе любой экономической системы лежит совокупность экономических факторов, в частности отношение к собственности, имущественные отношения и т.д.

В настоящее время в мире действуют следующие типы экономических систем: две рыночные системы, в которых доминирует рыночное хозяйство: рыночная экономика свободной конкуренции (чистый капитализм) и современная рыночная экономика (современный капитализм), и две нерыночные системы: традиционная и административно-командная. В рамках той или иной экономической системы существуют многообразные модели экономического развития отдельных стран и регионов.

Рыночная экономика свободной конкуренции имеет следующие отличительные черты: частная собственность на инвестиционные ресурсы, рыночный механизм регулирования макроэкономической деятельности, основанный на свободной конкуренции, наличие множества самостоятельно действующих покупателей и продавцов каждого продукта и товара. Экономическое регулирование идет через рынок и цены.

Колебания цен, их более высокий или низкий уровень служат индикатором общественных потребностей. Ориентируясь на конъюнктуру рынка, уровень и динамику цен, товаропроизводитель самостоятельно решает проблему распределения всех видов ресурсов, производя те товары, которые пользуются спросом на рынке.

Современная рыночная экономика более гибкая система: она способна перестраиваться, приспосабливаться к внутренним и внешним условиям.

С ростом научно-технической революции стала особенно быстро развиваться производственная и социальная инфраструктура, государство стало активней воздействовать на развитие национальной экономики, в связи с этим изменился хозяйственный механизм, организационный формы хозяйственной деятельности, экономические связи между хозяйствующими субъектами. Плановые методы хозяйствования получают дальнейшее развитие в рамках отдельных фирм в виде маркетинговой системы управления. В то же время на макроуровне развитие плановых методов связано с государственным регулированием экономики.

Планомерность выступает как средство активного приспособления к требованиям рынка. В результате и ключевые задачи экономического развития получают новое решение. Так, вопрос об объеме и структуре производимой продукции решается на основе маркетинговых исследований в рамках фирм, а также анализы приоритетных направлений НТП, прогнозы развития общественных потребностей на макроуровне. Прогноз рынка позволяет заблаговременно сокращать выпуск устаревших товаров и переходить к качественно новым моделям и видам продукции.

Традиционная система существует в экономически слаборазвитых странах. Этот тип экономической системы базируется на отсталой технологии, широком распространении ручного труда,

многоукладности экономики. Многоукладность экономики означает существование при данной экономической системе различных форм хозяйствования.

В жизни общества преобладают освещенные веками традиции и обычаи, религиозные, культурные ценности, кастовые и сословные деления, сдерживая социально-экономический прогресс.

Решение ключевых экономических задач имеет специфические особенности в рамках различных укладов. Для традиционной системы характерна активная роль государства. Перераспределяя через бюджет значительную часть национального дохода, государство направляет средства на развитие инфраструктуры и оказания социальной поддержки беднейшим слоям населения.

Административно-командная система (АКС) (централизованно-плановая, коммунистическая) господствовала в СССР, странах восточной Европы и ряде азиатских государств.

Характерными чертами этой системы являются общественная (государственная) собственность на все экономические ресурсы, монополизация и бюрократизация экономики, централизованное экономическое планирование как основа хозяйственного механизма.

Особенности административной системы:

- управление всей хозяйственной деятельностью из одного единого центра – это высший эшелон государственной власти;
- полный контроль государства над производством, распределением продукции, таким образом самостоятельность хозяйственных субъектов отсутствует полностью;
- государственный аппарат руководит хозяйственной деятельностью с помощью, преимущественно, административно-распорядительных методов, что подрывает материальную заинтересованность.

Полное огосударствление хозяйства вызывает невиданную по своим масштабам монополизацию производства и сбыта продукции. Гигантские монополии, утвердившиеся во всех областях народного хозяйства и поддерживаемые министерствами и ведомствами, при отсутствии конкуренции не заботятся о внедрении новинок техники и технологии. Для порождаемой монополией дефи-

цитной экономики характерно отсутствие нормальных материальных и людских резервов на случай нарушения сбалансированности хозяйства.

На решение общеэкономических задач огромное влияние имели идеологические установки господствующего строя. Централизованное распределение материальных благ, трудовых и финансовых ресурсов осуществлялось без участия непосредственных производителей и потребителей, в соответствии с заранее выбранными как «общественные» целями и критериями на основе централизованного планирования.

Распределение созданной продукции между участниками производства жестко регламентировалось центральными органами по средствам повсеместно применяемой тарифной системы, а также централизованно утверждаемых нормативов средств в фонд заработной платы. Это вело к преобладанию уравнительного подхода к оплате труда. Отличительной особенностью распределения продукции в АКС являлось привилегированное положение партийно-государственной элиты.

1.3. Цели и задачи менеджмента

Главная цель менеджмента состоит в обеспечении прибыльности предприятия, путем рациональной организации производственного процесса, включая управление производством и развитие технико-технологической базы, а также эффективное использование кадрового потенциала при одновременном повышении творческой активности и лояльности каждого работника.

Именно прибыльность является индикатором производственно-сбытовой политики предприятия, т.е. максимизация прибыли при минимизации затрат и максимизации доходов от результатов производства – выпуска продукции и услуг.

Важнейшей задачей менеджмента является организация производства товаров и услуг с учетом потребностей потребителей на основе имеющихся материальных и людских ресурсов и обеспечение рентабельности деятельности предприятия и его стабильного положения на рынке [3].

К задачам, решаемым в менеджменте, относятся также:

- определение конкретных целей развития фирмы;
- выявление приоритетности целей, их очередности и последовательности решения;
- разработка стратегии развития фирмы – хозяйственных задач и путей их решения;
- выработка системы мероприятий для решения намечаемых проблем на различные временные периоды;
- определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
- установление контроля за выполнением поставленных задач.

Выполнение задач менеджмента по регулированию организации, координации и контролю за производственным процессом и достижение намечаемых целей получают оценку на рынке. Задачи управления непрерывно усложняются по мере роста масштабов производства, требующего обеспечения все возрастающими объемами ресурсов – материальных, финансовых, трудовых и др.

1.4. Законы и закономерности менеджмента

В основе менеджмента лежит система экономических законов, закономерностей и принципов управления в условиях рыночных отношений [4]. Законы и закономерности носят объективный характер, т.е. не зависят от воли людей. Различают общие и специфические законы управления.

К общим законам управления относятся:

- закон специализации управления;
- закон интеграции управления;
- закон экономии времени.

Закон специализации управления. Современное производство основано на использовании новейших технологических процессов, технических средств, высокой степени организации производства и труда, информационных систем. Для управления таким производством необходимы узкоспециализированные знания и навыки в различных областях науки и техники, что приводит к расчленению

общих функций, их проявлению в конкретных условиях, на различных уровнях. Менеджмент включает экономические, социально-психологические, правовые и организационно-технические аспекты, поэтому менеджеры должны обладать высоким профессионализмом в области каждого из этих направлений.

Закон интеграции управления. Это объединение, с одной стороны, специализированных управленческих действий на различных этапах управления в единый управленческий процесс, а с другой – подразделений в единый производственный организм – предприятие. Предприятия в свою очередь могут объединяться в различные организационные формы рыночной экономики. Пределы этого объединения регулируются рыночными отношениями производства и управления. Интеграционные процессы осуществляются до тех пор, пока они способствуют высоким темпам развития предприятия

Закон экономии времени. Он справедлив не только для сферы материального производства. Всякая экономия в конечном счете сводится к экономии времени. Эффективность управления зависит от быстроты реакции руководителя на ситуацию и от скорости принятия эффективного и рационального решения. В глобальных масштабах закон экономии времени может влиять на уровень экономического развития региона или страны в целом.

1.5. Принципы менеджмента

Управление осуществляется с помощью основных исходных положений, правил, называемых принципами менеджмента. Каждый уровень экономического механизма менеджмента имеет свои принципы.

Ведущим принципом менеджмента выступает принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации управления. При применении этого принципа решается проблема распределения полномочий по принятию решений на каждом уровне соподчинения. Наиболее приемлемым считается вариант, при котором централизованно принимаются стратегические решения, а оперативное управление осуществляется децентрализованно,

когда полномочия делегируются низовому звену управления. Это требует проявления высокой координации на всех уровнях хозяйствования.

Оптимальное сочетание централизации и децентрализации в менеджменте основано на применении принципов единоначалия и коллегиальности. Единоначалие заключается в том, что всю полноту ответственности за работу организации несет одно лицо – президент фирмы, директор, управляющий. В соответствии с принципом единоначалия каждый работник должен строго отвечать за доверенный ему участок работы.

Коллегиальность предполагает привлечение к выработке управленческих решений руководителей различных подразделений. Благодаря коллегиальности обеспечивается более высокая степень объективности и обоснованности решений, что способствует их успешной реализации.

Активную жизненную силу в современном производстве приобретает принцип демократизации управления. В результате усложнения процесса труда изменился подход к рабочему. Он становится субъектом производственного процесса. У рабочего с высоким уровнем профессиональной квалификации, образования и общей культуры возникает потребность участвовать в управлении производством. Принцип демократизма предполагает высокую степень участия работников в управлении фирмой, партнерские отношения между предпринимателем и рабочим.

Глава 2. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ТРУД И ЕГО СПЕЦИФИКА

2.1. Цели, задачи и особенности управленческого труда

Управление – это специфический вид человеческой деятельности, обособившийся в ходе разделения и кооперации общественного труда. Это обособление – объективно необходимое условие развития общественного производства.

Если считать, что труд проявляется в двух формах – физической и умственной, то одной из разновидностей умственного труда является управленческий. Он, хотя и непосредственно не выступает создателем материальных благ, является неотъемлемой частью труда совокупного рабочего.

Основной задачей управленческого труда – является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности как отдельных участников совместного трудового процесса, так и трудовых коллективов в целом [5]. По сути планомерная деятельность работников административно-управленческого персонала направлена на организацию, регулирование, мотивацию и контроль за работой сотрудников организации.

Основная цель управления – создание необходимых условий (организационных, технических, социальных, психологических и т.д.) для реализации задач организации и достижения конкретных запланированных результатов.

Особенности управленческого труда:

- он участвует в создании материальных благ не прямо, а через труд других лиц;
- в качестве предмета управленческого труда выступает управленческий процесс и люди, участвующие в нем;
- его результатом являются управленческие решения;

- средствами труда служит организационная и вычислительная техника;
- это умственный труд, поэтому прямое измерение его производительности возможно лишь в отношении технических исполнителей и отчасти специалистов;
- главная особенность этого вида трудовой деятельности и состоит в том, что задачи развития и совершенствования организации руководитель решает в организационном аспекте, воздействуя на людей, которые непосредственно должны решать эти задачи.

Управленческие работники:

- изучают внешнюю и внутреннюю среду организации, ее сильные и слабые стороны;
- анализируют информацию, готовят варианты решений, принимают решения, используют технические средства управления;
- создают условия для эффективной работы организации, координируют усилия людей и ресурсов, чтобы достичь поставленных целей с ориентацией на внешнюю среду.

По функциональной роли в процессе управления управленческие работники подразделяются на руководителей, специалистов, служащих. Ключевой фигурой в любой организации является руководитель-менеджер.

Руководитель – занимает центральное место, возглавляет определенный коллектив, наделен необходимыми полномочиями и несет всю полноту ответственности за результаты организации. Это менеджер, администратор, начальник.

Специалисты – работники, выполняющие определенные функции управления, они анализируют собранную информацию и готовят варианты решений для руководителей соответствующего уровня. К ним относятся экономисты, бухгалтеры, юристы.

Служащие – работники, обслуживающие деятельность специалистов и руководителей. Они призваны выполнять информационно-технические операции, освобождая руководителей и специалистов от этой трудоемкой работы. Сюда относятся секретари, машинистки и т.д.

2.2. Специфика деятельности менеджера и требования, предъявляемые к ним

Менеджер в современном представлении – это лицо, занимающее постоянную должность, наделенное полномочиями и обладающее ответственностью в области принятия решений по конкретным видам деятельности организации, функционирующей в рыночных условиях [6].

Спецификой труда менеджера является конечный результат его деятельности – принятое решение, организация реализации которого является содержанием труда менеджера.

Существуют следующие типы менеджеров:

Менеджеры высшего уровня (около 5%) – это высшее руководство предприятия, осуществляющее общее управление организацией и всеми ее комплексами.

Менеджеры среднего уровня координируют работу менеджеров нижнего уровня и выступают связующим звеном между ними и высшим руководством. Они принимают решения в соответствии с содержанием задач внутренней среды организации.

Менеджеры низового уровня организуют работу непосредственно подчиняющихся им рабочих или других работников. Они принимают оперативные решения в соответствии с конкретными задачами возглавляемого объекта.

Горизонтальное деление труда в менеджменте позволяет выделить линейных и функциональных руководителей.

Линейные руководители – это менеджеры, осуществляющие координацию деятельности подразделений в соответствии с целями и задачами своего иерархического уровня.

Функциональные руководители – это менеджеры, возглавляющие отделы и службы в иерархической структуре организации, обеспечивающие возможность принятия решений линейными руководителями соответствующего уровня.

Рыночная экономика позволяет выделить в среде менеджеров фигуры предпринимателя, бизнесмена и коммерсанта.

Предприниматель – основная фигура рыночных отношений, инновационная деятельность которой связана с постоянным материальным риском при организации нового предприятия или разра-

боткой новой идеи, новой продукции или нового вида услуг, предлагаемых обществу в условиях неопределенности рынка.

Бизнесмен – субъект рыночных отношений, деловая активность которого связана с наличием капитала и направлена на решение задач, связанных с осуществлением операций обмена товаров и услуг между рыночными структурами.

Коммерсант – самостоятельный экономический субъект рыночных отношений, специализирующийся на существующих в условиях рынка видах посреднической деятельности, удовлетворяющей потребности общества и конкретной личности.

Основные качества, необходимые менеджеру:

1. Мировоззренческая позиция:

- наличие выработанной управленческой концепции;
- желание обеспечить достижение хозяйственных и социальных целей организации;
- умение позитивно воздействовать на людей, воспитывая личным примером.

2. Деловая компетенция:

- обладать профессиональными знаниями в области рыночной экономики;
- обладать опытом работы в сфере хозяйственной деятельности;
- владеть современными методами менеджмента.

3. Административный талант:

- проявлять предприимчивость в расширении сферы деятельности;
- обладать опытом административной работы;
- иметь высокий уровень культуры профессионального общения;
- уметь осуществлять корпоративную поддержку.

4. Личностные качества:

- генетическая предрасположенность к лидерству;
- обладать чувством внутренней свободы и готовности к риску;
- критически оценивать свои достижения;
- уметь гармонизировать межличностные отношения.

Глава 3. ЗНАЧЕНИЕ И РОЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

3.1. Сущность управленческих решений, их классификация и характеристика

Решение – это выбор альтернативы. Под управленческим решением можно понимать обдуманый вывод о необходимости осуществить какие-либо действия, прямо или косвенно связанные с достижением целей, стоящих перед организацией и ее членами, либо наоборот, воздержаться от них.

Классификация управленческих решений:

1. По степени влияния на будущее организации решения бывают стратегические и тактические.

2. По временным параметрам: перспективные (на будущее) и текущие (ориентированные на сегодняшний день).

3. По продолжительности периода реализации выделяют долгосрочные (свыше 5 лет), среднесрочные (от 1–3 лет) и краткосрочные (до 1 года) решения.

4. По степени обязанности исполнения решения подразделяются на директивные (разрабатываются высшими органами управления и предназначаются для обязательного исполнения низшим уровнем), рекомендательные (готовятся совещательными органами, их исполнение желательно, но не обязательно) и ориентирующие (предназначены для низших уровней управления).

5. По функциональному назначению выделяют организационные (решения о создании, распределении обязанностей), координирующие (распределение текущей работы среди исполнителей), регулирующие (предписывают способ осуществления тех или иных действий), контролирующие (служат для оценки результатов).

6. В зависимости от числа участников подразделяются на единоличные и коллективные.

7. По широте охвата выделяются общие (например, распорядок дня) и специальные (относятся к узким проблемам).

8. С точки зрения предопределенности разделяются на запрограммированные (принимаются в стандартных ситуациях) и незапрограммированные (принимаются в неординарных ситуациях).

9. По способу принятия решения подразделяются на интуитивные (основанные на предположении руководителя, здесь риск велик) и адаптивные (основанные на здравом смысле).

3.2. Этапы принятия управленческих решений

Процесс подготовки решения можно разделить на пять основных этапов:

- постановка проблемы;
- выявление альтернативы;
- выбор лучшей альтернативы;
- внедрение решения в практику;
- проверка результатов.

1. *Постановка проблемы.*

Для того чтобы принять эффективное решение необходимо точно уяснить суть проблемы. Существует несколько приемов, помогающих понять, действительно ли правильно вы понимаете проблему.

Самым простым приемом является – изложение проблемы письменно. Если вы четко смогли написать суть проблемы, то вы на правильном пути.

Второй прием выявления истинной проблемы состоит в том, чтобы первое пришедшее в голову объяснение считать симптомом. Затем задайте себе вопрос: «Чем вызван этот симптом?». Повторяйте этот вопрос, пока не зайдете в тупик. Если вы правильно проанализируете ситуацию, именно здесь корень вашей проблемы.

Третий прием заключается в том, чтобы обратиться за помощью к своим друзьям, коллегам.

2. *Выявление альтернатив.*

После выявления сути проблемы необходимо найти пути ее решения. Для этого подходит так называемая «мозговая атака».

При «мозговой атаке» дайте волю воображению и запишите любое пришедшее в голову решение, сколь невероятным оно бы ни казалось. В это время критика запрещена. Просто записывайте все идеи.

3. Выбор лучшей альтернативы или альтернатив.

Для выбора лучшей альтернативы нужно оценить каждую. Для оценки альтернатив имеются различные способы. Наиболее распространенный – интуиция. Как правило, хорошие руководители обладают этим чувством, но надо отметить, что надеяться стопроцентно на интуицию опасно, как правило, для этого нужен еще и жизненный, и профессиональный опыт.

Второй способ состоит в оценке и сопоставлении последствий. В этом случае необходимо оценить все варианты их последствий.

Поиск решений проблемы может довести до тупика, поэтому необходимо вовремя остановиться, оценить и принять оптимальное решение.

4. Внедрение решения в практику.

Как бы хороша ни была выбранная вами альтернатива, она не приведет к результату пока не пройдет испытания делом. Не совершайте ошибки и не проводите ее немедленно в жизнь. Сначала обдумайте возможные последствия внедрения для других. Затем попытайтесь убедить других в правильности своего решения или хотя бы добиться их молчаливого согласия.

Если выбранная альтернатива покажется вам неудовлетворительной, обсудите проблему со своим начальником. Часто начальник, который возможно располагает большим опытом и знаниями по данному вопросу, сможет предложить альтернативу, которую вы не заметили.

5. Проверка результата.

После внедрения решения в практику полезно проверить результат. Причины могут быть следующие:

Если решение хорошее, вы будете знать, что делать, когда столкнетесь с подобной ситуацией.

Если решение плохое, вы будете знать, что не следует делать в следующий раз.

Если решение плохое, вы вскоре после его внедрения приступите к проверке его последствий, иногда можно исправить положение.

На практике хорошие управляющие пытаются составить несколько запасных планов на случай непредвиденных обстоятельств.

3.3. Механизмы принятия управленческого решения

На практике применяются следующие виды механизмов принятия решений на производстве [7]:

- общее руководство принятием решения;
- правила принятия решений;
- планы в принятии решений;
- принятие двусторонних решений руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия;
- целевые группы и их роль в принятии решений;
- матричный тип взаимодействия.

Первые три составляющие обеспечивают вертикальную взаимосвязь между уровнями управления, последние три горизонтальную связь в координации принимаемых решений

Общее руководство принятием решений предполагает, что процесс решений находится в руках одного линейного руководителя, который подчинен в свою очередь вышестоящему руководителю. Он принимает это решение и несет административную ответственность за его реализацию. Для этого варианта характерна вертикальная иерархическая связь.

Правила принятия решений, или нормативы, обычно разрабатываются и издаются самими организациями. В этих нормативах формируются основные действия и правила поведения в определенных ситуациях. Эти правила имеют целью осуществление координации между различными подразделениями и делятся на оперативные, стратегические, организационные.

Планы являются средством координации деятельности различных подразделений при принятии управленческих решений. Преимущество планов перед правилами состоит в том, что они являются более гибкими и их легче приспособить к изменяющимся условиям. Руководители подразделений составляют планы и обсуждают его с вышестоящим руководителем, который принимает решение о его реализации. Если в ходе работы происходит от-

клонение от плана руководство производственного отделения обязано информировать высшее руководство фирмы, которое может принять собственные решения, обязательные для выполнения.

Принятие двусторонних решений руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия осуществляется без согласования со своими общими руководителями. Здесь реализуется горизонтальный способ координации в принятии решений в рамках утвержденных правил и планов. Выбирается определенный специалист, наделенный правом принимать решения в конкретных ситуациях и обсуждать их с руководителями смежных подразделений.

Целевые группы действуют на основе группового взаимодействия и принимают решения, касающиеся конкретных вопросов совместной деятельности для достижения установленных целей. Целевые группы могут создаваться на временной или постоянной основе и иметь в своем составе представителей разных функциональных подразделений и специализированных производственных отделений. Во главе группы назначается руководитель, который наделяется правом принимать решения без согласования с высшим руководством фирмы или общим руководителем. Вместе с тем члены группы продолжают находиться в подчинении у своего руководителя [8].

В *матричных структурах* в отличие от двух предыдущих горизонтальных механизмов, руководителю проекта предоставляются линейные права, аналогичные тем, которые даются руководителям функциональных подразделений. Возникает сетевая структура, позволяющая принимать решения во все более усложняющихся условиях, касающихся все более сложных проблем.

Глава 4. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ МЕНЕДЖМЕНТА

4.1. Сущность и признаки организации

Под организацией понимается группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей [9]. Если бы люди не объединялись в организации, то не возникла бы потребность в менеджменте. Мир менеджмента основан на организациях. Исходя из определения, можно выделить обязательные признаки организации:

1. Наличие цели, к достижению которой стремятся ее члены. Цель объединяет и сплачивает их, придает смысл существованию организации, определенность и конкретную направленность ее действиям [10]. Без цели нет и не может быть организации.

2. Люди, входящие в данную организацию, которые составляют ее основу. Без людей нет организации. Организация живет и функционирует только потому, что в ней есть люди. Люди в организации создают ее продукт, они формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является организация [11]. Причем для организации характерно наличие вполне определенного круга лиц, т.е. фиксированной принадлежности именно к данной организации.

3. Наличие границ, отделяющих организацию от внешнего окружения, т.е. обособленность организации, выражающаяся в замкнутости внутренних процессов, что в свою очередь определяет наличие внешней и внутренней среды организации. Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие организации возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление.

4. Целостность образования, состоящего из совокупности взаимодействующих элементов по переработке ресурсов (предметы и средства труда, люди, информация) в продукт труда, в связи с чем

об организации можно говорить как о системе. Любая организация может быть представлена как открытая система, встроенная во внешний мир [12]. На входе организация получает ресурсы из внешней среды, на выходе она отдает ей созданный в организации продукт. Поэтому жизнедеятельность организации состоит из трех основополагающих процессов:

- получение сырья или ресурсов из внешнего окружения;
- изготовление продукта;
- передача продукта во внешнюю среду.

Все эти три процесса являются жизненно важными для организации. Если хотя бы один из процессов прекращается, организация далее уже не может существовать [13].

5. Саморегулирование. Действия людей в организации управляются самой организацией, т.е. нет необходимости управляющего воздействия извне. Саморегулирование, т.е. управление в организации по координации деятельности ее членов и обеспечение их единства осуществляется с помощью внутриорганизационного центра.

4.2. Классификация организации

Многообразие организаций классифицируют по различным критериям. Так, в частности:

1. По характеру взаимных отношений между организацией в целом и ее членами (или по статусу организации по отношению к своим членам):

- первичные (верховенство организации над ее членами);
- вторичные (верховенство членов над организацией).

Первичность означает, что организация для объединяемых ею людей выступает как некая внешняя данность, образованная и существующая от них. Включаясь в уже действующую организацию, люди признают ее главенство над собой, невозможность влиять на решение ее главенства над собой, невозможность влиять на решение принципиальных вопросов; подчиняются ее требованиям; действуют в соответствии с установленными ею правилами, что и свидетельствует о первичности и абсолютной приоритетности ор-

ганизации над ними. Примерами первичной организации могут служить военная организация, государственное учреждение, которые как структуры возникают на основе решения вышестоящих инстанций, а затем уже заполняются людьми.

Вторичные организации создаются, наоборот, их членами, наделяющими их определенными правами и ресурсами, устанавливающими «правила игры», которым на определенных условиях готовы подчиняться.

Формы вторичных организаций – корпоративные и ассоциативные.

К корпоративным организациям относятся те, члены которых готовы для достижения своих целей в определенной степени жертвовать собственной самостоятельностью и наделяют организацию некоторой независимостью от участников и временным приоритетом по отношению к ним. Примером такого рода организации является акционерное общество, которое в промежутке между собраниями участников диктует им свою волю, а последние подчиняются ее решениям. В то же время на самом собрании они определяют судьбу организации, стратегию и перспективы ее развития. Поэтому приоритет корпорации является условным.

Организация ассоциативного типа создается своими членами для повседневной координации их деятельности без потери ими самостоятельности, поэтому не обладает даже условным приоритетом над ними [14]. Решения здесь принимаются со всеобщего согласия и неукоснительно действует принцип увязки интересов. Это обеспечивает преобладание интересов членов организации над интересами самой организации. Пример тому хозяйственные товарищества, Совет безопасности ООН.

2. По особенностям взаимодействия отдельных элементов внутри организации и организации в целом с внешней средой:

- механические;
- органические.

Сами названия отражают основные черты этих форм. Применение термина «механический» к организации используется для того, чтобы показать, что система функционирует наподобие машинного механизма, предназначенного для производительных операций. Термин «органический» как бы придает организации

качества живого организма, свободного от недостатка механической структуры [15].

Механическая организация характеризуется незыблемостью границ, официальным характером отношений, всесторонней регламентацией и запрограммированностью деятельности, использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархией власти в организации. С такими характеристиками организация может действовать эффективно в условиях, когда используется рутинная технология (низкая неопределенность того, когда, где и как выполнить работу) и имеется несложное и нединамичное внешнее окружение.

Сегодняшняя жизнь характеризуется неустойчивостью хозяйственной конъюнктуры, неопределенностью ситуаций, постоянной сменой приоритетов, связей, ориентиров. В таких условиях больше возможности добиться успеха имеют органические организации. Они характеризуются такими признаками как размытость границ, значительная самостоятельность отдельных звеньев, их широкая специализация, слабая иерархичность, немногочисленность правил и процедур, свобода выбора вариантов деятельности, оценка результатов на основе реального рыночного эффекта, а не централизованно установленных показателей, преобладание неформальных отношений. Это придает органическим организациям большую гибкость, маневренность, оперативность в работе, дает членам дополнительные стимулы к труду. Они лучше механических взаимодействуют с окружением и приспосабливаются к постоянным изменениям в нем.

При органическом подходе, в силу отсутствия ясных оценок и стандартов, работником движет самомотивация и внутреннее вознаграждение, чем четко разработанная система формального контроля [16]. В то же время и органические организации не свободны от многих недостатков, поэтому на практике в зависимости от характера производственной и хозяйственной деятельности, традиций, способностей коллектива и руководства часто имеет место разумное сочетание обеих форм [17].

3. С точки зрения легитимности, т.е. юридически узаконены либо без юридической фиксации организации:

- официальные;
- неофициальные.

Официальные создаются для решения конкретных производственных, хозяйственных и иных задач, являются юридически законными, существуют в определенном правовом пространстве, и их деятельность регулируется соответствующими нормативными актами.

Неофициальные организации складываются стихийно и существуют как совокупность юридически не зафиксированных, в основном неслужебных контактов между людьми, преследующими определенные личные цели, достижение которых не обеспечивается их членством в официальных организациях.

Организации классифицируются и по другим основаниям. Гражданский Кодекс, в частности, подразделяет:

- исходя из основной цели организации на коммерческие (извлечение максимальной прибыли) и некоммерческие (без таковой цели);
- по организационно-правовым формам на хозяйственные товарищества (полное, на вере и т.д.), общества (общества с ограниченной или дополнительной ответственностью, акционерные общества открытого и закрытого типа), кооперативы, общественные объединения, учреждения и т.д.;
- по характеру собственников на государственные, муниципальные, частные.

4.3. Организационная структура и ее типы

Организационная структура – это состав, взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления [18]. Структура управления определяется составляющими ее звеньями и иерархическими ступенями управления. Структура должна обеспечивать единство устойчивых связей между его составляющими и надежное функционирование системы в целом [19]. Классификация широко применяемых организационных структур представлена на рис. 1.



Рис. 1. Классификация организационных структур управления

Линейная структура (рис. 2).

Это одна из наиболее простых структур. В ней используются принципы централизма и единоначалия. Во главе каждого коллектива стоит руководитель, который подотчетен вышестоящему руководителю.

Руководитель несет ответственность за результаты работы коллектива. Подчиненные выполняют распоряжения только своего непосредственного руководителя. Вышестоящий руководитель не может отдавать распоряжения работникам, минуя их непосредственного начальника. В процессе управления предприятием фор-

мируется иерархия руководителей (например, генеральный директор – директор по производству – начальник – мастер – бригадир) [20].

Достоинства:

- оперативность принятия и реализации управленческих решений;
- относительная простота управления;
- обеспечение единства распорядительства сверху вниз;
- согласованность действий исполнителей.

Недостатки:

- перегрузка руководителей;
- высокая компетенция руководителя;
- нехватка времени для разработки инновационных проектов.

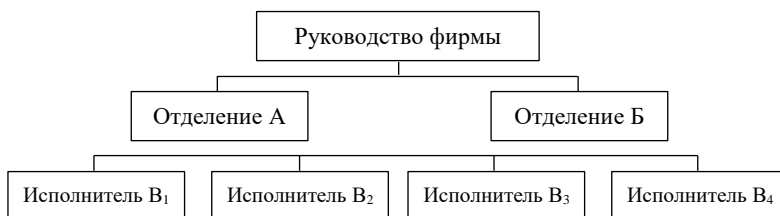


Рис. 2. Линейная организационная структура управления

Функциональная структура (рис. 3).

В этой структуре специалисты одного профиля объединяются в специализированные структурные подразделения. Например, специалисты по планированию работают в плановом отделе, специалисты по финансам – в финансовом отделе, специалисты по маркетингу – в отделе маркетинга. Управление, начиная со среднего звена, строится по функциональному признаку.

Достоинства:

- специализация руководителей и специалистов повышает качество принимаемых управленческих решений;
- освобождение линейных руководителей от несвойственных им функций.

Недостатки:

- отсутствие тесных взаимосвязей на горизонтальном уровне управления;

- перестает действовать принцип единоначалия, поскольку исполнитель может получать указания от нескольких функциональных руководителей;
- нечеткая ответственность, так как тот, кто готовит решение, обычно не участвует в его реализации.



Рис. 3. Функциональная организационная структура управления

Линейно-функциональная структура (рис. 4).

Особенностью данной структуры является то, что управление осуществляется линейными и функциональными руководителями. У линейного руководителя появляется особый штат (штаб), состоящий из управленческих подразделений (отделов, служб, групп, отдельных специалистов), которые специализируются на выполнении какой-то одной функции управления. При этом линейный руководитель имеет полноту власти по всем объектам и функциям управления.

В данной структуре объединяются преимущества линейной и функциональной структур.

К недостаткам структуры относится то, что происходит расширение аппарата управления, его бюрократизация, увеличивается время принятия решений из-за необходимости согласований, сохраняется проблема координации функциональных служб.

Это наиболее распространенный тип структур. Линейно-функциональный тип структур особенно эффективен там, где аппарат управления выполняет повторяющиеся стандартные процедуры. Он создает благоприятную почву для формализации полномочий и ответственности, но не всегда обладает необходимой гибкостью при возникновении новых задач.



Рис. 4. Линейно-функциональная организационная структура управления

Дивизиональная структура (рис. 5).

В данной структуре используется демократический принцип управления. Централизация стратегических решений на высшем уровне управления сочетается с самостоятельной деятельностью низовых подразделений (дивизионов). Высшее руководство компании (президент, правление, совет директоров) определяет долгосрочные ориентиры и ответственность за получение прибыли. Структура часто используется международными компаниями, имеющими отделения в различных странах.

Дивизиональная структура управления имеет ряд разновидностей. К основным из них относятся следующие типы:

- региональная;
- продуктовая;
- потребительская.

Региональная структура предполагает, что управление осуществляется по определенным видам продукции, производимой на разных территориях страны или за рубежом. Структура позволяет максимально учитывать особенности местного законодательства, обычаи и нужды потребителей.

Особенность продуктовой структуры состоит в том, что полномочия по руководству производством и сбытом какой-либо продукции передаются одному руководителю, который является ответственным за данный тип продукции. Такой тип управления характерен для компаний с широко дифференцированным ассортиментом продукции. Применяя продуктовую структуру, крупная компания может уделять конкретной продукции столько же внимания, сколько ей уделяют фирмы, выпускающие один-два вида

продукции. Данная структура позволяет компании быстро реагировать на изменение конъюнктуры рынка.

В потребительской структуре подразделения компании создаются на основе удовлетворения запросов определенных групп потребителей.

Это позволяет лучше знать и удовлетворять потребности определенных групп клиентов. У потребителя, в свою очередь, создается впечатление, что эта группа работает только для него.

К недостаткам можно отнести следующее:

- многоступенчатость управления, что приводит к бюрократизации и росту управленческих расходов;
- дублирование ресурсов и функций в процессе управления.

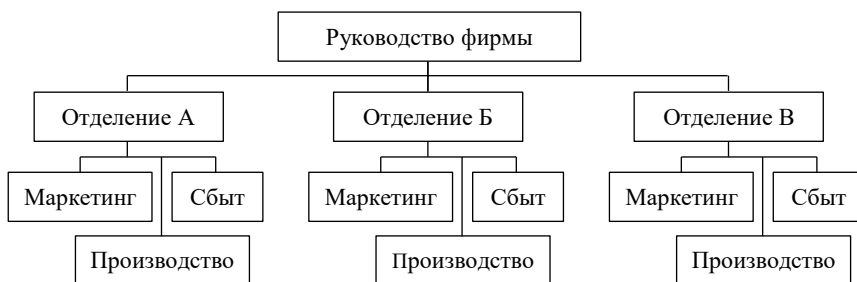


Рис. 5. Дивизиональная организационная структура управления

Проектная структура (рис. 6).

Структура, являющаяся одной из разновидностей адаптивных структур и называемая иногда проектной организацией, используется в фирмах с оперативно обновляющимся ассортиментом продукции. Проектная структура системы на предприятии создаётся для решения конкретной задачи. Её особенность в том, что исполнители по всем сферам деятельности предприятия непосредственно подчинены руководителю проекта, и это временная структура.

Преимущества адаптивной проектной формы заключаются в динамичности стратегии, гибкости и подвижности структуры, в производственно-оперативной маневренности. Однако при несомненных достоинствах сфера применения такой структуры ограничена теми фирмами, где производственные ресурсы могут легко перемещаться между группой развития и проектной группой. Счи-

тается, что эта форма оправдана для краткосрочных проектов длительностью 3-6 месяцев. Когда проект завершён, команда исполнителей распадается.



Рис. 6. Проектная организационная структура управления

Матричная структура (рис. 7).

Матричная структура – это разновидность адаптивной организационной структуры, представляет собой комбинацию проектной структуры с функциональной. При матричной организации члены проектной группы подчиняются руководителю проекта и руководителям функциональных отделов, в которых они работают [21]. Руководитель проекта обладает проектными полномочиями и отвечает за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к проекту, координирует деятельность функциональных служб в целях эффективного своевременного выполнения заказа, т.е. отвечает за выполнение комплекса работ в целом.

Для использования функциональной и проектной структур на функциональную структуру была наложена проектная, что в результате дало своеобразную матрицу, образующуюся в результате пересечения вертикальных связей функциональной организации с горизонтальными линиями ответственности за конкретный проект.

Матричная структура включает положительные стороны обеих образующих организационных структур, сводя к минимуму их противоречия и недостатки. Руководитель проекта располагает полномочиями, определяет, что и когда должно быть сделано, а функциональный менеджер решает, кто и каким образом будет выполнять работу. Такая структура оказалась эффективной на крупных фирмах, где управляющие должны одновременно решать технологические проблемы и не упускать из виду коммерческие интересы. Однако слабость матричной структуры состоит в том, что она является потенциально конфликтной. Поддержание баланса между вертикальными и горизонтальными связями требует постоянного диалога и взаимопонимания между начальниками.

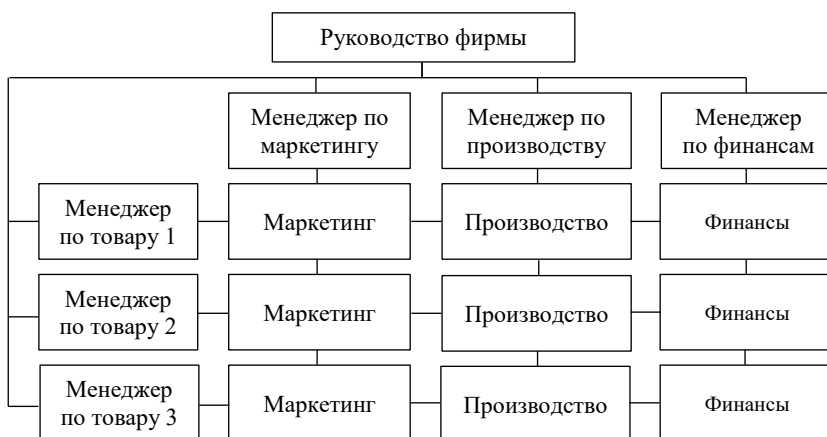


Рис. 7. Матричная организационная структура управления

Сетевая структура (рис. 8).

Под идеальной сетевой организацией подразумевается структура свободно связанной сети принципиально равноправных и независимых партнёров. Такая логика межорганизационной кооперации, успешно используемая в рамках стратегических союзов и виртуальных корпораций, начинает переноситься и на внутреннюю жизнь компании. Усилия сетевой структуры направлены на сохранение различий между отдельными партнёрами сети (и сохранение тем самым разнообразия их ресурсов) при одновремен-

ном признании ими коллективных ценностей и стремлении к достижению общих целей путём активного включения в процессы принятия решений [22].

Участники сети преследуют общую цель под стратегическим руководством высшего эшелона управления.

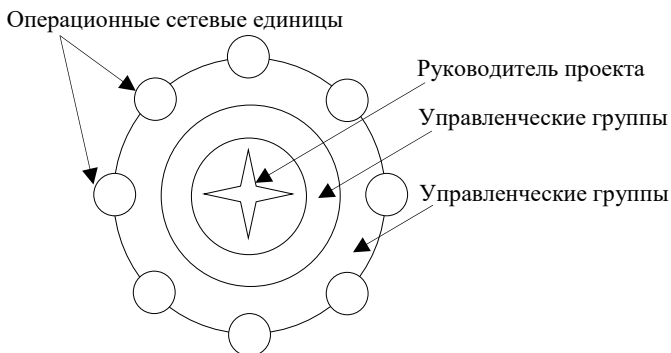


Рис. 8. Сетевая организационная структура управления

Бригадная структура (рис. 9).

Основой бригадной структуры является временная форма организации труда. Принципы организации бригадной работы:

- автономная работа бригад, в состав которых могут входить рабочие, специалисты и управленцы, полностью отвечающие и получающие вознаграждение за результаты деятельности;
- самостоятельное принятие решений и координация работ внутри бригад и с другими группами;
- замена жестких связей гибкими, вплоть до права привлекать для решения задач бригады работников из других подразделений, что разрушает традиционное деление производственных, технических, экономических и управленческих служб на изолированные подсистемы со своими целевыми установками и интересами;
- число членов бригады регулируется на базе опыта.

В основе бригадной работы лежит взаимопомощь, взаимозаменяемость, групповая и личная ответственность, ориентация на

запросы потребителей – это предопределяет особую роль руководителя, который усиливает свои обучающие и консультационные функции и в большой мере опирается на групповое решение проблем. Это меняет требования к составу бригады – предпочтение отдается людям с универсальными знаниями и навыками, так как только они могут обеспечить взаимозаменяемость и гибкость при смене заданий.

Преимущества бригадной структуры:

- сокращение управленческого аппарата, повышение эффективности управления;
- гибкое использование кадров, их знаний и компетентности;
- возможность применения эффективных методов планирования и управления;
- сокращается потребность в специалистах широкого профиля.

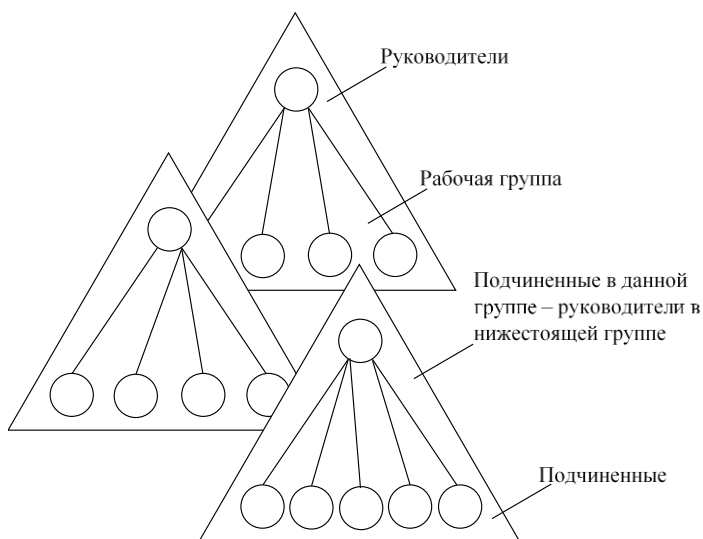


Рис. 9. Бригадная организационная структура управления

Глава 5. ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

5.1. Внутренняя среда организации

Внутренняя среда организации – это среда, которая определяет технические и организационные условия работы организации. Внутренняя среда организации формируется в зависимости от ее миссии и целей, которые, в свою очередь, во многом определяются внешней средой.

Составляющими внутренней среды являются:

1. Цели – конкретное конечное состояние или желаемый результат, которые стремятся добиться группа, работая вместе. Организация – это группа людей с осознанными общими целями.

2. Структура организации – логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации [23].

3. Задачи – предписанная работа, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки [24]. Задачи предписываются не работнику, а его должности. На основе решения руководства о структуре каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации.

4. Технологии – средства преобразования сырья, будь то люди, информация или физические материалы, в искомые продукты или услуги. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала на входе, в форму на выходе.

5. Сотрудничество. Технология не может быть полезной и задача не может быть выполнена без сотрудничества людей. Это главная переменная, т.к. организация – это прежде всего люди, которые и принимают решения и проводят его в жизнь.

Все внутренние переменные взаимосвязаны. Изменения одной из них в определенной степени влияет на все другие. Совершенство одной переменной необязательно может вести к повышению производительности, если эти изменения сказываются отрицательно на другой переменной.

5.2. Внешняя среда организации

Внешняя среда организации – это условия и факторы, возникающие независимо от ее деятельности и оказывающие существенное воздействие на нее. Внешние факторы разделяются на среду прямого воздействия, среду косвенного воздействия, международное окружение

Среда прямого воздействия.

Первым фактором являются поставщики. Организация – это механизм преобразования входов и выходов. Основные разновидности входов – это материалы, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила. Зависимость между организацией и сетью поставщиков, обеспечивающих ввод указанных ресурсов – один из наиболее ярких примеров прямого воздействия среды на операции и успешность деятельности организации.

Законы и государственные органы. Каждая организация имеет свой правовой статус, являясь единоличным владельцем компании, и именно это определяет, как организация может вести свои дела и какие налоги должна платить. Организация обязана соблюдать не только федеральные и штатные законы, но и требования органов государственного регулирования.

Потребители. Единственная цель любого бизнеса – это создать потребителя. Выживание и оправдание существования организации зависит от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы. Потребители, решая какие товары и услуги для них желательны определяют для организации почти все, относящиеся к результатам ее деятельности. Необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействия организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов.

Конкуренты – это внешний фактор. Руководство знает, если не удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают конкуренты, предприятию долго не жить.

Среда косвенного воздействия.

Факторы косвенного воздействия обычно не влияют на операции организации также заметно, как факторы прямого воздействия. Тем не менее, руководству необходимо учитывать их. Она обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Руководство зачастую вынуждено опираться на предположение о такой среде, основываясь на неполной информации в попытках спрогнозировать возможные последствия для организации.

Первой составляющей являются технологии. Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором [25]. Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать, на скорость устаревшего продукта, на то как можно собирать, хранить и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации. Организация, имеющая дело непосредственно с технологиями высокого уровня, должна быстро реагировать на новые разработки и внедрять их в свое производство.

Состояние экономики. Руководство должно уметь оценить, как скажутся на операциях организации общие изменения экономики. Состояние мировой экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителя покупать определенные товары и услуги, на возможность получения организацией капитала для своих нужд.

Социокультурные факторы. Любая организация функционирует по меньшей мере в одной культурной среде. Поэтому социокультурные факторы, в числе которых преобладают установки, жизненные ценности и традиции, влияют на организацию. Так, например, американская публика придерживается определенных установок в отношении этики ведения бизнеса. Или в странах Азии и Востока примером может служить традиционный стереотип, согласно которому женщины не могут быть руководителями и заниматься общественной жизнью страны и организации. Социокультурные факторы влияют также на продукцию или услуги, яв-

ляющиеся результатом деятельности компании. Хорошим примером служит производство одежды.

Подчеркивая важность учета руководством социокультурных воздействий нужно сказать, что организация должна быть в состоянии предугадать изменения ожиданий общества и обслужить их более эффективно, чем конкуренты.

Политические факторы. Некоторые аспекты политической обстановки представляют для руководителей особое значение. Это настроение администрации, законодательных органов и судов в отношении бизнеса. Тесно увязанные с социокультурными тенденциями, в демократическом обществе эти настроения влияют на такие действия правительства, как налогообложение доходов, установление налоговых льгот и пошлин, требования в отношении практики найма и продвижения представителей национальных меньшинств, законодательство по защите потребителей, стандарты по безопасности и защите окружающей среды, контроль цен и заработной платы и т.д. Большое значение для компаний, ведущих операции в других странах, имеет фактор политической стабильности.

Отношение с местным населением. Почти в каждой общине существуют конкретные законы и установки по отношению к бизнесу, определяющие где можно развернуть деятельность того или иного предприятия. Многие организации прилагают целенаправленные усилия для поддержания хороших отношений с общинами, в которых они функционируют. Эти усилия могут выражаться в форме финансирования местных школ, благотворительной деятельности или поддержки молодых дарований.

Международное окружение.

Среда, действующая на международном уровне, отличается повышенной сложностью.

Предприятия могут проникать на международные рынки разными путями.

1. Экспорт. Самый простой путь. Хотя организация продолжает производить всю продукцию в своей стране, она может для координации экспорта создать независимую торговую компанию, которая будет облегчать заключение сделок с иностранными покупателями.

2. Лицензирование. Предприятие может продать лицензию на производство своей продукции иностранной компании или государству посредством соглашения о лицензионных платежах.

3. Совместные предприятия. Организация совместного предприятия заключается в том, что две или большее число частных компаний или государств вкладывают средства в производственные мощности. Участники являются равными партнерами в деле и получают прибыль в зависимости от доли пакета акций каждого в совместном предприятии.

4. Прямые капиталовложения. Наиболее сильная приверженность международному бизнесу возникает тогда, когда руководство решает выпускать продукцию своей фирмы за границей и сохранить полный контроль за производством, маркетингом, финансами и другими ключевыми функциями.

Факторы международной среды:

1. Культура – господствующая в обществе система разделяемых всеми ценностей, верований, обычаев. Каждое общество имеет свою культуру, влияние которой сказывается на стиле повседневной жизни. Различия выражаются в несовпадении установок по поводу власти, значения работы, роли женщины в обществе, готовности рисковать и даже цветовых предпочтениях. Поэтому, чтобы преуспеть организациям и руководителям следует выявлять культурные различия и соответствующим образом менять поведение в межличностных контактах.

2. Экономика. Фирмы, работающие в международной среде, должны анализировать экономические условия и тенденции и наблюдать за экономикой тех стран, где они ведут дела. К числу некоторых экономических факторов, которые могут влиять на ведение дел за границей относятся уровень заработной платы, транспортные расходы, общий уровень экономического развития.

3. Законы и госрегулирование. К этим факторам можно отнести решение следующих вопросов: налогообложение, патенты, пошлины, трудовые отношения, стандарты на новую продукцию.

4. Политическая обстановка. Внутренний рынок находится под влиянием политических событий и решений, аналогично это-

му политические факторы могут сказываться на операциях в сфере международного бизнеса. Социальная напряженность может нарушать процесс производства или ограничивать сбыт, если волнения направлены против находящегося в иностранном владении завода или вида продукции. Политические действия против правительства или внезапная смена режима означает как минимум увеличение неопределенности для экспортера или иностранного инвестора.

Глава 6. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

Функция управления – это обособленный вид деятельности, который объективно необходим для реализации целей функционирования; однородный вид деятельности, реализуемый путем принятия решения.

Классификация функций управления, обусловленная содержанием процесса управления, позволяет выделить следующие функции: планирования и прогнозирования, организации, координирования и регулирования, мотивации и контроля.

6.1. Функция планирования и прогнозирования

Функции управления всегда направлены на достижение целей управления. Поскольку цель управления формируется в рамках функции «планирование – прогнозирование», можно сказать, что данная функция в системе функций управления предприятием является центральной.

Функция планирования служит основой для принятия управленческих решений и представляет собой управленческую деятельность, которая предусматривает выработку целей и задач управления производством, а также определение путей реализации планов для достижения поставленных целей.

Прогнозирование предшествует планированию и ставит своей задачей научное предвидение развития производства, а также поиск решений, которые обеспечивают развитие производства в оптимальном режиме. Поскольку прогнозирование всегда предшествует планированию, его можно рассматривать как подфункцию планирования.

Сам процесс планирования проходит в четыре этапа [26]:

- разработка общих целей;

- определение конкретных, детализированных целей на заданный период;
- определение путей и средств их достижения;
- контроль за достижением поставленных целей путем сопоставления плановых показателей с фактическими и корректировку целей.

Существует три способа планирования: от достигнутого уровня, оптимальное и адаптивное.

Наиболее простой способ – *планирование от достигнутого уровня*. Он не нацеливает коллектив на изыскание резервов повышения эффективности производства. Его консерватизм проявляется в том, что не требуется особых усилий и знаний для реализации принятых решений. При этом способе не уделяется должного внимания научно-техническому прогрессу.

Более прогрессивный способ – *оптимальное планирование*. Он основывается на системе научно-обоснованных нормативов, экономико-математических методах, совместном рассмотрении планов взаимосвязанных объектов. Его цель – достижение наиболее высоких результатов. Такое планирование часто связано коренными качественными преобразованиями в системе, концентрацией ресурсов, сил и средств. Однако не всегда учитываются возникающие в ходе производства на местах возможности корректировки заданий.

Адаптивное планирование позволяет гибко реагировать на изменения во внешней среде, т.е. учитывать их и эффективно к ним приспособливаться. При этом используется инициатива, резервы, исследуются пути дальнейшего повышения эффективности производства. Большое внимание уделяется процессу составления плана, его согласованию со смежниками.

На современном этапе экономического развития планирование должно быть комплексным. Суть его состоит в проведении следующих мероприятий: вначале оценивается и анализируется ситуация деятельности и всех факторов на сегодняшний день, а потом оцениваются имеющиеся материальные, трудовые и социальные ресурсы и планируется работа на перспективу и на кратковременный период. При планировании разрабатывается комплекс мероприятий, который определяет последовательность достиже-

ния конкретных целей с учетом наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным звеном. Основами планирования являются: выявление и прогнозирование потребительского спроса, анализ, оценка имеющихся ресурсов, поэтому планирование должно быть согласовано с маркетинговой деятельностью.

Планирование в зависимости от направленности и характера задач организации бывает стратегическим или перспективным; среднесрочным; тактическим или текущим.

Целью стратегического планирования является комплексное обоснование проблем, с которыми может столкнуться организация в перспективе. На этой основе определяются показатели, с которыми может столкнуться организация. Цели долгосрочных планов реализуются через программы, годовые планы, планы прибылей.

Среднесрочные планы охватывают пятилетний срок. В них отражаются количественные показатели, в том числе распределение ресурсов, сведения о производстве, капиталовложениях и источниках финансирования.

Текущее планирование охватывает детальные разработки оперативных планов для организации в целом и ее отдельных подразделений [27]. Текущий производственный план состоит из календарных планов. В них детально конкретизируются цели и задачи. Оперативный план, выраженный в денежной форме, представляет собой финансовый план.

Крупные организации, как правило, планируют «сверху вниз». Планирование осуществляется на высшем уровне управления и носит характер директивы для низовых уровней управления. Высшее звено управления определяет цели и основные направления развития организации. На каждой более низкой ступени управления они конкретизируются с учетом возможностей каждого подразделения. Здесь определяются пропорции и объемы производства по всем видам продукции.

Прогнозирование как функция управления дает руководству представление о том, какими способами можно достичь цели и что будет получено в конечном итоге. В процессе прогнозирования решаются основные задачи: установка целей развития; определе-

ние рациональных путей и средств достижения целей; прогнозирование в полной мере всех негативных и позитивных факторов; расчет требуемых ресурсов.

Прогнозирование как функция управления является фундаментальной основой предпринимательской и управленческой деятельности в разных сферах при выполнении соответствующих ей функций.

6.2. Функция организации

Эта функция управления на предприятии охватывает главным образом исполнительскую и оперативную деятельность. Ее цели – формирование управляющей и управляемой подсистем, установление конкретных параметров, режимов работы подразделений предприятия, отношений между ними. Функция организации охватывает всю систему управления. Ее особенностью по сравнению с другими функциями является то, что она обеспечивает взаимосвязь и эффективность действия всех других функций. Посредством этой функции в единый производственный механизм соединяются люди и подразделения.

Функция организации заключается в установлении временных и постоянных взаимоотношений между всеми подразделениями [28]. Она определяет порядок и условия функционирования предприятия. Существует два пути реализации этой функции: через административно-организационное управление и через оперативное управление.

6.3. Функция координации и регулирования

Координация как функция управления – вид деятельности менеджера по согласованию и упорядочению усилий людей в совместной деятельности.

Координация считается центральной функцией управления, так как с ее помощью обеспечивается бесперебойная и непрерывная работа. Главная задача координации – достижение согласованности в работе всех звеньев системы путем установления между

ними рациональных коммуникаций [29]. Характер коммуникаций может быть различным, так как зависит от того, какие элементы процесса управления требуют координации.

Формы и средства координации различны, наиболее часто координирование выполняется на основе предоставленных отчетов и различных документов. Координация как центральная функция управления направлена также на поддержание определенного положения, статуса организации в окружающей внешней среде.

Регулирование как функция управления – вид деятельности менеджера по устранению выявленных отклонений от нормального режима работы организации. Регулировать значит согласовывать по нормативам соответствия, что предупреждает выход из нормального режима работы в состояние разрушения. Отрегулировать – значит добиться необходимого соответствия и согласованности характеристик. В практике управления эти две функции реализуются в совокупности и взаимодействии.

6.4. Функция мотивации и стимулирования

Суть понятия мотивации и основные ее задачи.

Мотивация – это совокупность движущих сил, побуждающих человека к выполнению определенных действий. Как основная функция менеджмента мотивация связана с процессом побуждения подчиненных к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации [30]. Умелое использование мотивации помогает руководителям разрабатывать способы достижения максимальных результатов работы подчиненных на основе отчетливого представления об особенностях их поведения.

Задачи, которые может решать руководство с помощью мотивации:

- признание труда сотрудников, добившихся высоких результатов, в целях дальнейшего стимулирования их активности;
- демонстрация одобрительного отношения фирмы к высоким результатам труда сотрудников;

- популяризация получивших признание результатов труда;
- применение различных форм признания заслуг;
- улучшение морального состояния работников через соответствующую форму признания;
- обеспечение процесса повышения трудовой активности.

Классификация потребностей.

Потребности людей классифицируют по различным признакам (рис. 10).

По происхождению потребности бывают естественными и культурными. В естественных потребностях выражается зависимость человека от условий, необходимых для сохранения и поддержания его жизни. Культурные потребности отражают зависимость активной деятельности человека от продуктов человеческой культуры, их корни находятся в истоках человеческой истории.



Рис. 10. Классификация потребностей

По природе различают потребности первичные и вторичные. Первичные потребности являются физиологическими и, как правило, врожденными (потребности в пище, воде). Вторичные – психологические (потребности в успехе, уважении, привязанности, власти). Первичные потребности заложены генетически, а вторичные обычно осознаются с опытом.

По характеру предмета потребности бывают материальные и духовные. В материальных потребностях проявляется зависимость человека от предметов материальной культуры (потребность в пище, одежде, жилище), в духовных – от продуктов общественно-го сознания (выражаются в усвоении духовной культуры). Человек испытывает потребность поделиться с другими мыслями и чувствами, читать газеты, книги и журналы, смотреть кинофильмы, слушать музыку и т.д. Следует особо выделить духовную потребность человека в общении. Духовные и материальные потребности неразрывно связаны.

По степени осознания человеком потребности могут быть осознанными и неосознанными. В первом случае человек знает, чего хочет и думает над тем как этого добиться. Во втором случае потребности проявляются как влечения. При этом человек лишь ощущает, чувствует, что ему чего-то недостает, он испытывает беспричинное беспокойство, напряженность, но не представляет, что нужно сделать для снятия напряжения. Усиление потребности увеличивает вероятность ее осознания, понимания того, как ее можно удовлетворить.

По степени важности для человека различают потребности доминирующие и второстепенные. Первые могут подавлять все остальные и в этой связи определять основные направления поведения и деятельности.

По отнесенности потребностей ко внутренней или внешней сфере развития их классифицируют на индивидуальные, социальные и смешанные (индивидуально-социальные).

Несмотря на разнообразие потребности имеют общие свойства:

- они всегда предметны, т.е. направлены на нечто конкретное;
- им присуще многообразие и способность к развитию;
- большинство из них цикличны, т.е. возникают снова;
- большинство своих потребностей удовлетворяют только с помощью определенных предметов.

Суть понятия стимулирование.

Стимулы (от лат. stimulus – остроконечная палка, которой подгоняли животных) имеют большое значение в мотивационном

процессе. Стимулы – это внешние раздражители, способствующие повышению интенсивности определенных мотивов в действиях.

Стимулами являются вознаграждение, повышение по службе, управленческое воздействие руководителя, страх, ответственность, стремление к самовыражению и многие другие. Таким образом, стимулы – это блага (предметы, ценности и т.п.), которые могут удовлетворить потребности человека при выполнении им определенных действий.

Отличие стимулов от мотивов заключается в том, что стимулы характеризуют определенные блага, а мотивы – стремление человека получить их.

В процессе мотивации работников стимулирование выполняет несколько функций:

- экономическую, так как эффективное стимулирование работника способствует повышению общей производительности труда, т.е. решению экономических задач;
- социальную, поскольку, получая доходы, работник обеспечивает себе определенный комплекс экономических и социальных благ, занимает определенное место в социальной структуре коллектива и общества в целом;
- социально-психологическую, так как стимулирование влияет на формирование внутреннего мира работника – его потребностей и ценностей, ориентации и установок, мотивов трудового поведения и отношения к труду;
- нравственно-воспитательную – через формирование нравственных качеств личности работника.

Рассмотренные функции стимулирования комплексно воздействуют на трудовое поведение и мотивацию работников.

Классификация стимулов.

Классифицируют стимулы по различным признакам (рис. 11).

По субъектам интересов различают три группы тесно взаимосвязанных стимулов: общественные, коллективные и индивидуальные.

В основе общественного стимулирования лежат интересы общества (общегосударственные интересы), призванные поощрять те или иные виды трудовой деятельности, наиболее соответствующие политике государства в различных сферах общественной жизни.

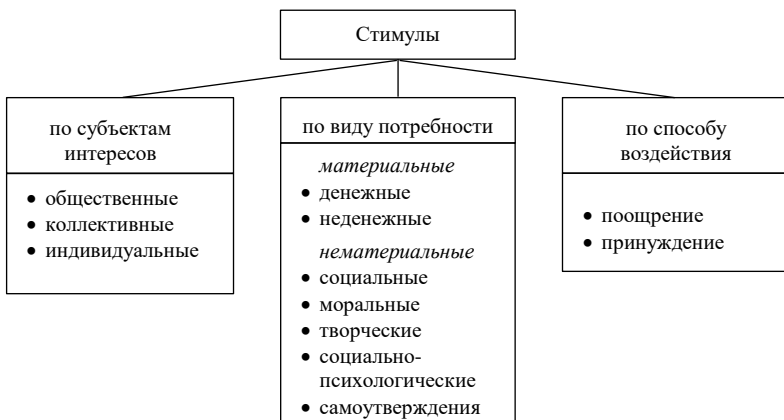


Рис. 11. Классификация стимулов

Коллективные стимулы связаны с воздействием на размер доходов предприятия, его подразделений, целевых и производственных групп. С развитием рыночных отношений коллективными стимулами все в большей степени становятся цены и прибыль предприятия.

Структура индивидуальных стимулов в целом совпадает со структурой материальных и нематериальных стимулов, которую рассмотрим далее. Это не случайно, поскольку интересы работника – это осознанные им потребности. Личные стимулы тесно переплетены с коллективными и общественными, что отражает взаимодействие соответствующих интересов.

В зависимости от того, на удовлетворение каких потребностей работника направлены стимулы, их делят на материальные и нематериальные.

Материальные стимулы основаны на имущественных интересах работников; в этой связи различают стимулы денежные и неденежные. К денежным стимулам относятся заработная плата и тарифные ставки, вознаграждение за результаты, премии из дохода или прибыли, компенсации, кредиты на покупку дорогих вещей, ссуды на строительство жилья и другие, к неденежным – условия бытового обслуживания на предприятии, санитарно-гигиенические условия, предоставление жилья, путевок на отдых и лечение, организация труда и др.

К нематериальным стимулам относятся воздействия, связанные с социальными, моральными, творческими и другими потребностями работника.

Социальные стимулы связаны со стремлением людей участвовать в управлении, продвигаться по служебной лестнице, заниматься престижным трудом.

Моральные стимулы связаны с потребностями человека в признании и уважении, нравственном одобрении. Они проявляются в таких формах, как оценка работы руководителем, устная и письменная благодарность, почетные звания, ученые степени, дипломы, публикации в прессе, правительственные награды и др.

Творческие стимулы рассчитаны на удовлетворение потребностей работника в творческой самореализации. К ним относятся поручение работникам сложных и ответственных творческих заданий, самостоятельный характер работы, возможность самостоятельно планировать порядок выполнения заданий, участвовать в совместном обсуждении проблем подразделения и предприятия.

Социально-психологические стимулы связаны с потребностью в общении. Коллеги по работе не только являются субъектами общения, но и в общем выполняют функцию социально-психологического стимулирования, создавая, соответственно, благоприятный или негативный моральный климат в коллективе.

Стимулы самоутверждения относятся к внутренним движущим силам человека, побуждающим его к достижению поставленных целей без прямого внешнего воздействия. Это самые сильные стимулы из известных, однако они проявляются только у наиболее развитых, честолюбивых, целеустремленных людей.

По способу воздействия на подчиненных стимулы подразделяют на поощрение и принуждение. Иными словами, наряду с поощрениями и поддержкой определенной деятельности стимулы могут блокировать ее. К принуждению относятся замечание, выговор, строгий выговор, лишение премий, понижение в должности, перенесение отпуска, различные формы коллективного воздействия, увольнение.

Согласно разработанным концепциям основными формами материального стимулирования труда являются:

- заработная плата, премии и надбавки, характеризующие оценку вклада конкретного работника в результаты деятельности предприятия;
- система внутрифирменных льгот, к которым относятся частичная оплата питания или проезда к месту работы, продажа продукции предприятия его сотрудникам по льготным ценам, предоставление беспроцентных ссуд или кредитов по низким процентным ставкам, доплата за стаж работы на предприятии, страхование работников за счет предприятия [31].

Наряду с материальными выделяются моральные формы стимулирования труда работников:

- продвижение работника по карьерной лестнице, оплата обучения на курсах повышения квалификации, организация стажировок;
- нематериальные льготы персоналу: предоставление права на скользящий график работы в зависимости от загруженности предприятия, более ранний выход на пенсию, предоставление отгулов или дополнительных отпусков за особые достижения в работе, организация летнего отдыха детей и взрослых;
- создание благоприятной атмосферы среди работников предприятия, устранение административных и статусных барьеров. Созданию такой атмосферы во многом способствуют проведение корпоративных вечеров, спортивных праздников, участие организации в городских (региональных) мероприятиях.

6.5. Функция контроля и учета

Управление следует рассматривать как непрерывный процесс целенаправленных действий, потому что цели не всегда достигаются в предусмотренном виде. Определение степени достижения цели осуществляется при помощи контроля, который представляет собой процесс сопоставимости полученных результатов с намеченными. Благодаря контролю организация имеет возможность устранять отклонения в производственном процессе.

Объектами контроля выступают предприятия, организации. Внутри организации контролю подвергаются происходящие в них процессы или отдельные элементы системы.

Субъектом контроля выступает контролирующее звено. Контроль осуществляют как государственные органы, так и ведомственные, и частные. Контроль способствует укреплению дисциплины, соблюдению законности. Благодаря ему обеспечиваются единство решений и их исполнение, достижение поставленных задач, а также предупреждают ошибки и недоработки.

Контроль, осуществляемый до фактического начала работ, называется предварительным. Он предусматривает предупреждения нарушений установленных правил ведения работ. При планировании, составлении смет, заключения договоров этот вид контроля имеет наиболее высокую эффективность. Благодаря ему устраняются диспропорции в финансировании.

Контроль осуществляемый на стадии хозяйственного процесса, называется текущим контролем. Его объектом являются подчиненные сотрудники, а осуществляется он начальниками. Задачи текущего контроля – оперативное выявление и своевременное пресечение хозяйственных операций и производственных заданий.

Текущий контроль осуществляется на основе обратной связи. Материальные, финансовые, человеческие ресурсы составляют вход системы обратной связи, а готовая продукция, услуги – выход. В роли регулятора системы выступает руководитель, который осуществляет контроль за заданными параметрами. Контроль дает возможность также своевременно реагировать на изменяющиеся внутренние и внешние факторы.

Заключительный, или последующий, контроль осуществляется после того как работа выполнена [32]. Фактические результаты сравниваются с предусмотренными. Целями этого вида контроля являются установление правильности, законности и экономической целесообразности производимых работ, вскрытие недостатков и упущений в работе.

Глава 7. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТОМ

В менеджменте применяют три метода: экономический, административный и социально-психологический.

7.1. Экономический метод

В основе экономического метода управления в условиях рыночной экономики лежит коммерческий расчет. Его суть заключается в соизмерении затрат и результатов хозяйственной деятельности организации и обеспечении прибыльности.

Коммерческий расчет осуществляется посредством сокращения издержек производства, применения прогрессивных форм ценообразования и финансирования.

Каждый из названных инструментов имеет особенности использования. Цены по структуре и уровню приспособляются к требованиям и условиям рынка. Снижение затрат осуществляется применением инновационных технологий и средств производства, выпуском новой продукции, повышением производительности труда и т.д. В области финансирования и кредитования заранее определяются источники финансирования и определения капитала по производственным подразделениям, получения займов и кредитов на выгодных условиях.

В современных условиях коммерческий расчет осуществляется, с одной стороны, в условиях централизации управления, а с другой – в условиях самостоятельности предприятий и их подразделений. Принципы, на которых строится коммерческий расчет, зависят от масштаба организации, специфики его деятельности, выпускаемой продукции и т.д.

Предоставление оперативной самостоятельности предприятиям, производственным подразделениям и филиалам составляет

вторую особенность коммерческого расчета. В результате возникла форма взаимоотношений внутри организации, которую определяют как внутрипроизводственный расчет.

От степени оперативной самостоятельности зависит финансово-экономическое положение подразделения. В рамках предоставленных полномочий руководитель подразделения принимает самостоятельные оперативные решения и выбирает пути реализации, за эти решения он несет ответственность как административную, так и материальную. Но эти решения не должны противоречить единой коммерческой политике организации. Так, например, он может устанавливать цены на конечную продукцию, принимать меры по снижению затрат, вести научные исследования, внедрять в производство нововведения, изучать рынок, рекламировать продукцию.

При внутрипроизводственном расчете, как правило, договоры на поставку товаров не заключаются. Отношения между предприятиями и подразделениями складываются на основе календарных планов поставок и взаимных обязательств по количеству и качеству поставляемых товаров, срокам поставок и ценам. Предприятия и подразделения наделены основными и оборотными средствами. Перед организацией подразделения отчитываются по показателям рентабельности, прибыли и доли на рынке. Для расчетов в бухгалтерии организации открывается расчетный счет каждого такого подразделения.

Внутрифирменный расчет применяется в организациях, имеющих децентрализованную структуру управления и развитые внутрихозяйственные связи между подразделениями. За основу хозяйственных отношений между отдельными подразделениями принимаются условно-расчетные (трансфертные) цены, по которым ведутся расчеты в границах одной организации. Продукт выступает в форме товара лишь по форме, не являясь товаром по существу. Цены устанавливаются руководством в рамках единой ценовой политики. Внутрифирменный расчет осуществляется на основе минимизации затрат на всех стадиях производства. Устанавливаются также платежи и отчисления, которые выполняют роль регуляторов затрат.

Внутрипроизводственный расчет направлен на достижение цели коммерческого расчета и содержит его элементы. Он отлича-

ется от коммерческого расчета тем, что осуществляется в рамках собственной организации, а коммерческий – между различными собственниками, но это единая система хозяйственного расчета. Имеются различия и в ценах. При коммерческом расчете в ценах отражаются существующие товарно-денежные отношения, при внутрифирменном – предполагается установление внутренних цен организации.

Ценообразование.

По сути в ценах отражаются все стороны экономической деятельности организации. В ценообразовании соединяются, с одной стороны, регулирующие факторы, а с другой – рыночная конкуренция. В современных рыночных условиях на ценовую политику оказывают влияние крупные монополии через долгосрочное планирование, требующее устойчивых рыночных условий и стабильных цен. Таким образом, цены устанавливаются в результате не стихийной рыночной конкуренции, а согласованной долгосрочной рыночной политики нескольких ведущих организаций отрасли. Политика цен увязывается с долгосрочными прогнозами спроса.

В деловом мире пользуются двумя видами цен: публикуемыми и расчетными. Твердые фиксированные цены – это публикуемые. К ним относятся прейскурантные и справочные цены, цены биржевых котировок, цены фактических сделок крупных фирм на мировом рынке. Цены производителей сложного промышленного оборудования и нестандартной продукции – это расчетные цены (договорные).

Существуют различные методы установления цен и определения структуры цены. Методика ценообразования – совокупность правил построения цены, отражающих специфику отраслей, производств, продуктов.

Ценовые методы – методы формирования цен на товары и услуги в рамках принятой ценовой стратегии.

В условиях рыночной экономики особенности ценовой методики в том, что цена на абсолютное большинство товаров (услуг) является результатом складывающейся конъюнктуры рынка, а не нормативом, устанавливаемым властью.

Ценовые методы, используемые в современной практике, взаимосвязаны и формируют систему методов ценообразования. Система этих методов схематично представлена на рис. 12.

Базисные, прејскурантные цены обычно изменяют с учетом различий между клиентами и условиями продажи. В этой связи используют следующие стратегии корректировки цен: ценовые скидки, дискриминационное ценообразование, ценообразование по психологическому принципу, стимулирующее ценообразование, ценообразование по географическому принципу.

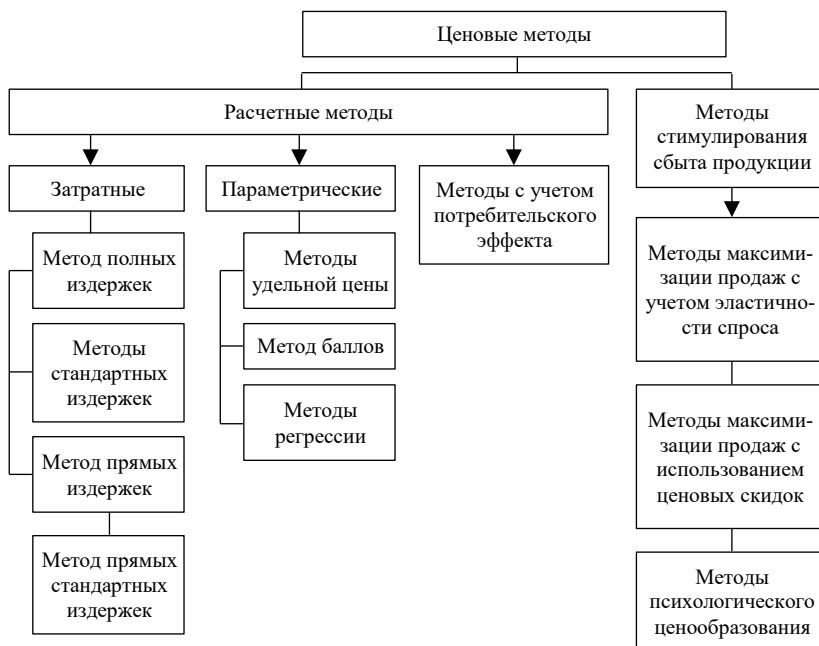


Рис. 12. Система методов ценообразования

Ценовая скидка предоставляется производителем оптовым и розничным торговцам, другим клиентам в течение определенного периода времени. Ценовая скидка может предоставляться торговцам для того, чтобы они каким-то способом уделяли особое внимание определенным товарам. Прежде всего выделяют поддержку рекламной деятельности, компенсирующую затраты торговцев на рекламу, поддержку демонстрационной деятельности, компенсирующую затраты на создание специальных демонстрационных средств.

Стимулирующее ценообразование – временное назначение цены ниже прейскурантной, иногда – ниже себестоимости, с целью активизации продажи на короткое время. Осуществляется для привлечения покупателей, которые наряду с дешевыми товарами могут купить товары, имеющие обычные наценки, а также для снижения товарных запасов.

Дискриминационное ценообразование – продажа товара или услуги по двум или более разным ценам вне зависимости от издержек. Установление дискриминационных цен осуществляется в разных формах:

- в зависимости от сегмента покупателей – разные покупатели платят за один и тот же товар разные деньги (например, продажа одного и того же товара в обычном магазине и в магазине «люкс»);
- в зависимости от варианта товара – разные версии товара продаются по разным ценам, но без учета разницы в издержках;
- с учетом местонахождения – товар продается по разной цене в разных местах, хотя издержки для этих мест одинаковы (цена театральные билеты различна для разных мест в зале);
- с учетом времени – цены меняются в зависимости от сезона, дня недели и даже часа суток.

Ценообразование по психологическому принципу основано на том, что при определении цены учитываются не только экономические, но и психологические факторы. Например, исследования показали, что потребители воспринимают более дорогие товары, как более высококачественные, особенно когда они не в состоянии проверить качество товара. Существуют так называемые справочные цены, которые покупатель держит в уме и использует их при поиске какого-то товара. Производители и продавцы могут активно воздействовать на формирование справочных цен.

Психологи неоднократно замечали, что существует некий «пороговый» эффект «круглых» цен. Поэтому, скорее, назначат цену в 24,95 руб., чем ровно в 25 руб.

Исходя из психологических установок, не следует бояться заявлять цены в рекламе, в витрине, в различных документах, свя-

занных с продвижением товаров. Предложений с указанием цен бояться не стоит. Зрительное восприятие цены, как правило, вызывает больше доверия к продавцу, говорит об уверенности в правильности проводимой им торговой политики.

В ряде случаев в упаковку с теми же размерами, что и у конкурентов, расфасовывается меньшее количества товара, назначая при этом и более низкую цену на данный товар. При этом истинный вес или объем указываются на упаковке. Данный метод установления цены, или скорее продвижения товара, ориентирован на невнимательного покупателя.

Ценообразование по географическому принципу предполагает установление разных цен для потребителей в разных частях страны. Доставка товаров в отдаленные районы предполагает более высокие транспортные издержки, чем в близлежащие к производителю районы, и соответственно более высокие цены. Однако перекладывать на покупателей отдаленных районов повышенные транспортные издержки не всегда целесообразно, так как это может привести к потере клиентуры, особенно, когда ближе расположены другие производители-конкуренты. Поэтому часть издержек транспортировки товаров в отдаленные районы может компенсироваться относительным повышением цен в близкорасположенных районах и пропорциональным снижением в отдаленных.

Методы и способы определения цены на товар как инструмент экономического управления влияет на прибыльность и доходность предприятия.

Финансовая политика.

Финансовая политика затрагивает все стороны экономической деятельности – производственную, научно-техническую, материально-техническое снабжение, сбыт. Единая финансовая политика фирмы разрабатывается высшим руководством. В нее входят определение источников финансовых ресурсов и их распределение между подразделениями; распределение и перераспределение прибыли; финансирование и кредитование различных подразделений; определение структуры и характера внутрифирменных финансовых операций и расчетов по ним.

Гибкость финансовой политики основана на приспособлении к денежному рынку, налоговому законодательству, валютному курсу. С помощью финансов регулируются внутрифирменные денежные потоки и осуществляются многосторонние расчеты централизованным путем. На определение источников финансирования оказывает влияние связь организации с банками. Экономические методы управления предполагают два основных подхода к распределению и перераспределению прибыли: сосредоточение ее в центральном звене управления фирмой и распределение по подразделениям с определенными правами ее использования.

Через финансы все подразделения обеспечиваются необходимыми ресурсами. Их источниками выступают, с одной стороны, централизованные средства организации, а с другой – привлеченные средства.

Внутренними источниками финансирования являются накопления амортизационных отчислений, нераспределенной прибыли.

Займы и кредиты – это внешние источники финансирования. Они могут быть получены от коммерческих банков, финансовых групп (фондов, агентств и т.п.), международных финансовых организаций, государственных организаций, которые или сами предоставляют средства, или выступают гарантами кредитования. Источниками внешнего финансирования являются также продажа акций и формирование акционерного капитала.

В идеале каждое предприятие должно строить свою работу на принципе самофинансирования, накопления прибыли в результате увеличения доли нераспределенной прибыли. Крупные организации одновременно используют различные способы финансирования. Финансовые планы предусматривают объемы как внутренних, так и заемных средств из смешанных источников. В них заранее определяются структура и характер внутрифирменного финансирования.

7.2. Административный метод управления

Для решения многих вопросов в сфере прямого воздействия на управляемый объект необходима организаторская и распорядительная деятельность, которая рассматривается как административные (организационно-распорядительные) методы управления.

Под административными методами управления понимают систему способов воздействия на управляемый объект, которые обеспечивают планомерную и слаженную деятельность управляющей и управляемой систем. Характерной особенностью является то, что они оказывают прямое воздействие на управляемый объект и поведение исполнителей в конкретной обстановке. Благодаря этим методам отношения между управляемой и управляющей системами имеют упорядоченный, организованный характер. Формой их выражения являются приказы, распоряжения, директивы вышестоящего органа, которые носят обязательный характер для нижестоящего. Они основаны на четком определении прав, обязанностей и ответственности управляющего органа, руководителя и подчиненного, которые отражены и положениях структурных подразделений, инструкциях и функциональных обязанностях должностных лиц. Предусматривается также персональная ответственность должностных лиц за выполнение указаний вышестоящего органа управления. Организационно-распорядительные методы способствуют, с одной стороны, оперативному воздействию на производственный процесс, а с другой – принятию перспективных решений по совершенствованию системы производства и управления. Принято разделять административный метод на три подгруппы: организационно-стабилизирующие, распорядительные и дисциплинарные (рис. 13).

Организационно-стабилизирующее воздействие реализуется посредством организационного регламентирования, нормирования и инструктирования.

При организационном регламентировании определяются состав предприятия, функции его органов и должностных лиц. Оно основывается на законе о предприятиях, т.е. носит характер правового регулирования организацией. Сюда входит также ряд положений, которые определяют внутренний порядок, границы деятельности каждого подразделения и работника организации. Посредством организационного регламентирования разрабатываются организационная структура, положения о линейных функциональных подразделениях и другие положения о структурных звеньях и отдельных лицах.

Нормирование относится к менее жесткой форме организационного воздействия. Посредством его устанавливаются нормативы,

т.е. границы по верхним и нижним пределам, нормы, правила действия и взаимодействия подразделений и служб. Это более гибкая форма организационного воздействия.



Рис. 13. Система организационно-распорядительных методов управления

Нормативами охвачены все сферы деятельности предприятия, поэтому их разрабатывается большое количество. Основные из них: качественно-технические, эксплуатационно-ремонтные, трудовые, финансово-кредитные, календарно-динамические, рентабельности, взаимоотношений с бюджетом, экономического стимулирования предприятия и материального поощрения, материально-снабженческие, организационно-управленческие и др. В управлении производством они используются комплексно.

Инструктирование – мягкий способ воздействия. По сути это положения о поведении работника на рабочем месте. Задачами инструктирования являются знакомство с условиями производства, обстановкой, консультации по выполнению конкретных видов работ, обеспечение информацией.

Любая деятельность требует *распорядительного воздействия*, так как перед каждым исполнителем и руководителем должны

ставиться конкретные задачи, которые необходимо выполнять. Это реализуется посредством приказов, распоряжений и уставных указаний. Приказ – это письменное или устное требование линейного руководителя к подчиненному выполнить определенную задачу. Распоряжение – это требование, как правило, функционального руководителя по решению отдельных вопросов.

Приказы и распоряжения могут быть трех видов: с обязательным выполнением указаний в предписанный срок; определяющие действие в определенной ситуации или при стечении определенных обстоятельств; информационные, определяющие предпочтительный порядок действий в различных ситуациях. Устное указание как форма воздействия применяется всеми руководителями, но чаще всего руководителями низовых звеньев. Важное условие эффективности распорядительного воздействия – тесное взаимодействие и строгий контроль за распорядительным воздействием.

Контроль и проверка исполнения – важные составные части любого управленческого акта. Однако опыт показывает, что чем больше внимания уделяется регламентированию, нормированию и инструктированию, тем меньше возникает потребности в распорядительном воздействии и меньше приходится решать частные вопросы. Организационно-распорядительные методы позволяют эффективно направлять, организовывать, координировать работу как управляемой, так и управляющей системой организации.

7.3. Социально-психологические методы управления

Социальные методы.

Любой производственный коллектив – это целостный механизм. Именно создание деловой, творческой обстановки и здорового социально-психологического климата в коллективе позволяет сделать этот механизм плодотворным и результативным.

Коллектив – это социальная группа, обязательными условиями для существования которой являются творческое сотрудничество, взаимопомощь и подчинение установленному порядку. Он управляется руководителем, интересы которого едины с интересами его членов.

Особенностью производственного коллектива является то, что он создает не только материальные и духовные блага, но и приобщается к социальной и культурной жизни. Для него характерен ряд признаков, важнейшим из которых является единство целей. Первостепенная цель – выполнение производственного задания. По мере того как в коллективе начинают складываться отношения (инициатива, субординация, дисциплина), возникают другие цели. Все эти цели вытекают из общественных интересов. Таким образом, создается единая воля коллектива, с нарушением которой возникают конфликтные ситуации и, как их следствие, деформация и распад коллектива.

Одним из основных признаков производственного коллектива является единство моральных устоев и взглядов. Именно это единство дает основу взаимоотношениям и поведению индивида в коллективе.

Для слаженности работы любой деятельностью необходимо управлять, так работу коллектива надо планомерно организовывать, координировать, планировать, поэтому управление – это один из признаков коллектива.

Трудовому коллективу свойственны черты демократизма, благодаря которому все члены коллектива вовлекаются в решение производственных проблем, что повышает дух коллективизма, приверженности и востребованности, активизируются потенциальные возможности каждой личности.

Производственный коллектив немислим без дисциплины, под которой понимается обязательное подчинение всех его членов определенному распорядку, соответствующему сложившимся в обществе нормам, правам, морали, а также требованиям той или иной организации. Определение оптимального режима работы, справедливое отношение к работнику, социальные гарантии и защита – это основные факторы, влияющие на создание единого дружелюбного коллектива, способного эффективно выполнять производственный план.

Социальное планирование должно быть тесно связано с технико-экономическим планированием. На промышленных предприятиях план социального развития коллектива составляют по четырем разделам:

Раздел 1. Совершенствование социальной структуры производственного коллектива.

Раздел 2. Улучшение условий труда и охраны здоровья работников предприятия.

Раздел 3. Совершенствование оплаты труда, улучшение жилищных и культурно-бытовых условий работников предприятий.

Раздел 4. Воспитание личности и развитие общественной активности трудящихся.

Психологические методы.

Они представляют собой способы регулирования межличностных отношений путем создания в коллективе оптимального психологического климата. Положительная реакция психики человека в условиях производственной среды оказывает непосредственное воздействие, с одной стороны, на его личные результаты, а с другой – на результаты деятельности всего коллектива.

Руководитель должен создать такой психологический климат, который способствовал бы работоспособности коллектива и каждого его члена. Этого можно достигнуть путем комплектования малых групп, гуманизации труда, мотивации, профессионального отбора и обучения работников.

Глава 8. ЛИДЕРСТВО И ВЛАСТЬ

8.1. Лидерство и теории лидерства

Лидерство – это способность оказывать воздействие на людей с целью достижения намеченных целей. Благодаря лидерству руководитель осуществляет процесс стабильного влияния на подчиненных.

Роль лидера в менеджменте уникальна. Сотрудники в первую очередь оценивают не деловые качества руководителя, а его способности быть лидером. Только настоящий лидер может эффективно управлять людьми, сплачивать коллектив, направлять его на решение стоящих задач.

Главное в работе менеджера-лидера заключается в доверии к нему людей. Доверие приобретает высокое профессионализмом и уважением к людям. Существует много различных мнений об облике современного лидера. Очень трудно составить некий обобщенный образ, но можно отметить ряд качеств руководителя-лидера:

- стремление к достижению цели: настоящий лидер тратит большие усилия на достижение своих целей, он инициативен, энергичен и настойчив;
- желание быть лидером: лидер стремится влиять на других, вести людей за собой, он готов брать на себя ответственность;
- честность и прямота: лидер умеет строить отношения с подчиненными на основе взаимного доверия;
- уверенность в себе: лидеры должны демонстрировать уверенность в себе, чтобы убедить других в своей правоте;
- интеллектуальный потенциал: лидеры должны обладать высоким уровнем интеллекта, чтобы уметь собирать и обрабатывать большие объемы информации, должны уметь строить долгосрочные планы и принимать правильные решения;

- навыки и знания: эффективный лидер знает свою отрасль и компанию, это позволяет ему принимать правильные решения и понимать их последствия;
- обратная связь: лидер постоянно требует ответной реакции на свои указания и просьбы, для того чтобы убедиться в том, что подчиненные его правильно поняли;
- контроль над эмоциями: лидер постоянно себя контролирует и адекватно реагирует на полученную информацию.

В практике менеджмента стоит выделить следующие теории лидерства:

1. *Теория личностных качеств.* Согласно этой теории, определяется перечень наиболее общих качеств, которые свойственны эффективному лидеру и отличает его от тех, кого он ведет за собой. В качестве примера подобных теорий, приведем теорию Р. Стогдилла, где выделяются следующие качества:

- физические качества: активный, энергичный, здоровый, сильный;
- личностные качества: приспособляемость, уверенность в себе, авторитетность, стремление к успеху;
- интеллектуальные качества: ум, умение принять нужное решение, интуиция, творческое начало;
- способности: контактность, легкость в общении, тактичность, дипломатичность.

2. *Поведенческая теория лидерства.* В основе лежит концепция о том, что эффективность лидера определяется не его личными качествами, а стилем поведения с подчиненными. Акцент стоит на вопросах обучения эффективным формам поведения. Определяют поведение лидера на основе двух основных характеристик:

- поведение, ориентированное, главным образом, на создание удовлетворенности трудом у подчиненных и их развитие;
- поведение, ориентированное исключительно на выполнение производственных задач любой ценой.

3. *Теории лидерства, основанные на ситуационном анализе.* В основе теорий тезис о том, что при выборе стиля управления, предпочтение необходимо отдавать такому стилю, который в

наибольшей степени соответствует и учитывает особенности конкретной ситуации.

Здесь, прежде всего, следует упомянуть работы Ф. Фидлера. Он предположил, что эффективность работы группы будет зависеть от следующих факторов: во-первых, от того, насколько выбранный стиль управления учитывает особенности подчиненных и, во-вторых, от того, какими возможностями располагает руководитель, чтобы влиять на их поведение.

Изучив поведение лидера и его эффективность в различных ситуациях, Ф. Фидлер пришел к выводу о том, что эффективный лидер должен попеременно демонстрировать то тот, то другой стиль управления (в зависимости от ситуации).

Фидлер выделил три группы факторов, от которых зависит эффективность работы руководителя и подразделения в целом:

- взаимоотношение руководителя с подчиненными (степень доверительности их отношений, взаимного уважения);
- характер регламентации труда;
- возможность руководителя влиять на работу подчиненных посредством подбора, стимулирования и продвижения кадров.

4. *Теория харизматических качеств лидера.* Умение убедить и повести за собой людей. Назовем некоторые из харизматичных качеств, которыми должен обладать лидер:

- практически полная уверенность в своих суждениях и способностях;
- умение видеть перспективу лучше, чем остальные;
- способность увлечь своей идеей остальных;
- преданность идее, готовность рисковать и взять на себя ответственность;
- нетрадиционное поведение.

5. *Теория «партисипативного» управления* предполагает партнерские «соучаствующие» отношения руководителей и подчиненных:

- регулярные совещания руководителя с подчиненными;
- открытость в отношениях между руководителем и подчиненными;
- вовлеченность подчиненных в разработку и принятие организационных решений;

- делегирование руководителем подчиненным ряда полномочий;
- участие рядовых работников в планировании и осуществлении организационных мероприятий;
- создание микрогрупп с правом самостоятельно разрабатывать и предлагать идеи, формулировать проблемы и их решения.

8.2. Стили управления

В теории менеджмента различают несколько стилей руководства. Стиль руководства – это совокупность приемов поведения руководителя по отношению к подчиненным.

Авторитарный стиль руководства (от лат. *auctoritas* – власть, влияние) – властный, основанный на стремлении утвердить свое влияние, авторитет, стиль руководства.

При авторитарном стиле менеджер привержен формальному характеру взаимоотношений с подчиненными. Он предоставляет своим сотрудникам лишь минимум информации, поскольку никому не доверяет. При первом благоприятном случае старается избавиться от сильных работников и талантливых людей. В то же время, по его мнению, лучшим работником является тот, кто умеет понимать мысли начальника. В такой атмосфере процветают сплетни, интриги и доносы. В результате деятельность такого руководителя парализует инициативу подчиненных, мешает их работе. Он создает вокруг себя негативную обстановку, которая, в том числе, угрожает и ему самому. Запуганные работники не только ненадежны, но и работают не с полной отдачей сил и способностей, что снижает эффективность производства.

Демократический стиль руководства (от греч. *demos* – народ и *kratos* – власть). Этот стиль основан в первую очередь на инициативе коллектива, а не руководителя. Демократический стиль руководства обеспечивает активное и равноправное участие всех сотрудников в обсуждении намечаемых к реализации целей, определении задач и выборе исполнителей для их решения. Руко-

водитель старается быть объективным к подчиненным, подчеркивая свою причастность к мнению коллектива.

Демократический стиль руководства предполагает взаимодействие. У руководителя и подчиненного в этом случае возникает чувство доверия и взаимопонимания. Хорошо знающий дело и обстановку в коллективе, руководитель-демократ при осуществлении контроля обращает особое внимание на конечный результат работы. Благодаря этому создаются условия для самовыражения подчиненных, развивается самостоятельность. Такая обстановка, создаваемая демократическим стилем руководства, носит воспитательный характер и позволяет достигать цели с малыми издержками. В этом случае авторитет должности менеджера подкрепляется личным авторитетом. Управление происходит без грубого нажима, с учетом способностей людей, опыта и уважения их достоинства.

Либеральный стиль руководства (от лат. *liberalis* – свободный). Этот стиль предполагает склонность к излишней терпимости, снисходительности, нетребовательности.

Данный стиль руководства отличается полной свободой индивидуальных и коллективных решений сотрудников при одновременно минимальном участии руководителя, который, по существу, самоустраивается от руководящих функций. Обычно в такой роли выступают люди недостаточно компетентные. Менеджер-либерал обычно предпринимает какие-нибудь решительные действия только по указаниям вышестоящего руководства и стремится уклониться от ответственности за полученные неудовлетворительные результаты. Для укрепления своего авторитета он предоставляет подчиненным различные льготы, выплачивает незаслуженные премии. Главное либерала – поддержание хороших отношений с подчиненными, а не результат работы. Создается подобие семейной обстановки, в которой все дружат и чувствуют себя расслабленно. Психологический комфорт обволакивает работников и отодвигает на второй план дело. Пока все спокойно коллектив будет исправно функционировать, но стоит возникнуть кризисной ситуации, при которой потребуются энергичные, дружные действия всей команды, – и хорошие личные отношения исчезнут. Такой стиль руководства характерен для творческих, свободных организаций, коллектив которых занимается индивидуальной творческой деятельностью.

8.3. Власть и типы власти

Власть – возможность оказывать определенное влияние на поведение людей с помощью права распоряжаться.

Власть и влияние являются средствами, которыми располагает руководитель для решения разнообразных деловых ситуаций. Поскольку менеджер имеет власть над подчиненными, они зависимы от него по вопросам объема выполняемой работы, расширения полномочий, продвижения по службе, повышения заработной платы, удовлетворения социальных потребностей. Однако в определенной степени и подчиненный имеет власть над руководителем. Это может проявляться в способности подчиненных качественно и в срок выполнять задания; оказании воздействия на других людей, от которых зависит сам менеджер; передачи менеджеру необходимой информации. Поэтому менеджер должен поддерживать в коллективе разумный баланс власти. Баланс власти – это ситуация в управлении, когда уровень влияния облеченного властью руководителя на подчиненного равен степени зависимости этого подчиненного от руководителя.

Источники власти – контроль руководителя над ресурсами, используемыми для удовлетворения каких-либо потребностей подчиненного. Обычно различают три источника власти. Сначала власть принадлежит непосредственно основателям компании, которые вкладывают свои сбережения в организацию дела – это власть личности. После того как предприятие создано, появляется второй источник власти – власть собственников. Этой властью обладают как основатели компании, так и ее инвесторы по праву владения всем имуществом предприятия. Когда предприятие начинает работать появляется третий вид власти – это власть сотрудников, поставщиков и потребителей, власть так называемого самого предприятия.

Существуют следующие *виды власти*:

1. Власть, основанная на принуждении. Руководитель может осуществлять власть путем принуждения, страха потерять свое место, зарплату и т.д. Люди в результате воздействия с помощью страха испытывают отчуждение, скованность, злобу. Поэтому там, где власть основана на принуждении, как правило, ниже произво-

дительность труда и качество продукции. Сотрудники в этом случае обычно испытывают неудовлетворенность работой.

2. Власть, основанная на вознаграждении. Это один из самых эффективных способов влияния на других людей. В этом случае руководителю необходимо правильно определить размер вознаграждения, при котором работник будет плодотворно работать. В противном случае, при недостаточности вознаграждения степень мотивации будет незначительной. Если руководитель стеснен в материальных ресурсах поощрения, то нужно использовать психологические приемы мотивации.

3. Власть, основанная на авторитете и знаниях. В данном виде власти влияние на сотрудника осуществляется благодаря тому, что он принимает на веру профессионализм менеджера, его опыт и знания. Этот вариант власти предполагает влияние через так называемую разумную веру.

Вместе с тем, высокий профессионализм менеджера в конкретной области деятельности не всегда свидетельствует об эффективности его работы как руководителя. Оптимальным считается, когда менеджер является лидером для подчиненных, как в профессиональном, так и в организационном отношениях.

4. Власть, основанная на примере. В основе данного вида власти лежит потребность человека в принадлежности, причастности, отождествлении себя с некой харизматической личностью. Харизма (от греч. charisma – милость, божественный дар) означает одаренность, исключительность. Менеджер, наделенный харизматическими чертами, обладает властью, основанной в первую очередь на высоких личных качествах и выдающихся способностях. Такими качествами могут быть профессионализм, солидная внешность, умение достойно вести себя в обществе, независимость суждений, содержательное изложение своих мыслей. Власть примера, которой пользуется харизматический руководитель, является эффективным вариантом управления людьми.

5. Власть, основанная на законных правах. Руководитель имеет законную власть, которой его наделяет предприятие или организация, в которой он трудится. Это наиболее известный и традиционный вариант власти. В этом случае работник подчиняется должности, а не конкретной личности руководителя. Отсюда пря-

мой путь к слепому повиновению руководству, даже если менеджер недостаточно авторитетен в глазах подчиненных.

8.4. Делегирование

Для успешной работы предприятия менеджеру необходимо своевременно распределять и соответствующим образом организационно оформлять полномочия своих сотрудников.

Полномочия – это наличие определенных прав по использованию ресурсов предприятия.

Ответственность – это принятие на себя обязательств по выполнению требующих решения задач. Приступая к выполнению работы, сотрудник принимает на себя обязанность отвечать за ее успешное выполнение в обмен на оплату своего труда.

Делегирование – это передача менеджером полномочий и ответственности за выполнение задач одному или нескольким подчиненным.

С помощью делегирования менеджер распределяет среди сотрудников задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей организации. Если делегирования нет, то менеджер обязан решить задачу самостоятельно, что бывает очень трудно сделать из-за нехватки времени. По умению делегировать права и обязанности подчиненным оценивают качество работы менеджера. По мере роста компании несоизмеримо увеличивается количество решаемых руководителями задач. Менеджер может осуществить делегирование только в условиях, когда подчиненный принял адресованные ему полномочия. Принимая на себя полномочия по выполнению конкретной работы, работник, тем самым, начинает нести определенную ответственность перед менеджером за выполнение задания. Ответственность за конечный результат работы сохраняется за менеджером.

Делегирование задач и полномочий имеет как положительные, так и отрицательные моменты. К положительным сторонам делегирования ответственности можно отнести следующие: менеджер освобождается от части функций исполнения и контроля;

подчиненные проявляют творческий подход к делу; сотрудники приобретают навыки самостоятельной и ответственной работы. Отрицательные стороны делегирования: имеется угроза невыполнения работы, ухудшения ее качества; возможно появление конкуренции менеджеру среди отдельных сотрудников; усложняется процесс принятия решений.

Основные правила работы менеджера при делегировании полномочий: понимание главных целей решаемых проблем при передаче полномочий подчиненным; делегирование полномочий в первую очередь способным, инициативным работникам; объективная оценка возможного риска; регулярное консультирование и контроль за работой сотрудников.

Глава 9. ФОРМАЛЬНЫЕ И НЕФОРМАЛЬНЫЕ ГРУППЫ

9.1. Формальные группы

В любой организации существуют группы – формальные и неформальные. Формальные группы – это группы, возникающие по инициативе администрации, входят подразделением в организационные структуры и штатное расписание предприятия. Существуют различные типы формальных групп:

1. *Группа руководителей* (команда) – состоит из руководителя предприятия (его подразделения) и непосредственных заместителей и помощников руководителя.

2. *Функциональная группа* – объединяет в себе руководителя и специалистов функционального подразделения (отдела, бюро, службы), которые реализуют общую функцию управления и имеют близкие профессиональные цели и интересы.

3. *Производственная группа* – имеет в своем составе руководителя и работников, занятых выполнением определенного вида работ на низовом уровне управления (звено, бригада, участок). Члены группы вместе работают над одним заданием, стимул – конечный результат, а различия между ними связаны с распределением видов работ между членами группы в зависимости от квалификации работников.

4. *Комитет* – это группа внутри предприятия, которой делегируются полномочия высшим звеном руководства для выполнения любого проекта или задачи. Главное отличие комитета от других формальных структур заключается в групповом принятии решения.

Выделяют два вида комитетов:

1. *Постоянный комитет*, создаваемый как постоянно действующая группа, с целью осуществления конкретной задачи, чаще всего стратегической. Используются для предоставления органи-

зации консультаций по вопросам первостепенной важности (совет директоров или правления фирмы).

2. Специальный комитет, формируемый для выполнения отдельной временной задачи. Например, руководитель отделения банка может образовать специальный комитет для выявления проблем в обслуживании клиентов.

Особенностью функционирования комитетов в организации является групповой характер принятия решений, эффективность которого определяется рядом преимуществ перед индивидуальной деятельностью, среди которых можно выделить:

- принятие интегрированных, совместных решений;
- увеличение числа альтернатив принятия решений;
- развитие горизонтальных коммуникаций;
- удовлетворение вторичных потребностей работников, являющихся членами создаваемых комитетов;
- рост интеллектуального уровня сотрудников;
- формирование организационной культуры предприятия;
- привлечение сотрудников к управлению организации.

Вместе с тем комитетам присущи и недостатки. Многие ученые считают, что применение комитетов следует ограничить только чрезвычайными ситуациями, поскольку для регулярного менеджмента они слишком чувствительны. Это связано с тем, что функционирование комитетов вызывает проблемы, к которым можно отнести разделенную ответственность; финансовые затраты; замедленное принятие и выполнение решений; большую численность работников; групповой конформизм.

9.2. Неформальные группы

Неформальная организация – это возникающее стихийно сообщество людей, которые регулярно взаимодействуют друг с другом для достижения определенных целей. Отношения между членами такой группы формируются на основе личных симпатий. Члены группы связаны общностью взглядов и интересов. Специфические характеристики в неформальной структуре:

1. Социальный контроль. Неформальные организации осуществляют социальный контроль за своими членами. Сначала устанавливаются нормы – групповые эталоны приемлемого и неприемлемого поведения. Чтобы быть принятым неформальной организацией, личность должна принять и соблюдать эти нормы.

2. Сопротивление переменам. Сопротивление можно ослабить, приглашая подчиненных к обсуждению совместных проблем и к принятию решений.

3. Неформальные лидеры. В отличие от формальных лидеров, которые имеют полномочия, определяемые их положением в служебной иерархии, неформальные лидеры определяются признанием группы. Сфера его влияния может выходить за административные рамки формальной организации. В его задачи входит помогать группе в достижении ее целей, поддерживать и укреплять ее [33].

Причины существования неформальных организаций заключаются в удовлетворении потребностей людей в социальных контактах, в защите, в получении информации и т. д. Чем хуже удовлетворяет эти потребности формальная организация, тем больше эту функцию на себя берет неформальная.

Процесс развития неформальных групп и причины, по которым люди в них вступают, способствуют образованию в группах как позитивных, так и негативных характеристик, оказывающих влияние на деятельность организации в целом.

Негативные характеристики неформальных групп:

- противоречивые цели;
- ограничение интенсивности и результата;
- конформизм;
- сопротивление изменениям;
- негативные социальные нормы;
- жесткий социальный контроль;
- оппозиция неформального лидера (группы) формальному руководителю (группе).

Преимуществами неформальных групп являются:

- повышение эффективности деятельности системы в целом;
- облегчение нагрузки на менеджмент;
- обеспечение безопасного выхода эмоций работников;

- улучшение коммуникаций;
- позитивные социальные нормы (коллективизм, творчество, взаимопомощь) и разумный социальный контроль.

Таким образом, неформальная организация может способствовать работе формальной или мешать ей, а задачей менеджера является направление ее активности на формирование и достижение общих целей.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гориш, А.В. Стиль и методы управления предприятием / А.В. Гориш, Д.В. Панов, С.А. Пономарев, А.Г. Дмитриенко // Труды Международного симпозиума «Надежность и качество». – 2013. – № 2. – С. 308–314.
2. Голубева, Г.Н. Менеджмент: учебное пособие / Г.Н. Голубева. – Набережные Челны: КамГАФКСиТ, 2010. – 72 с.
3. Максимов, О.Д. К вопросу о эффективности производственной деятельности предприятия / О.Д. Максимов // Инновационная экономика и современный менеджмент. – 2015. – № 1–2. – С. 15–17.
4. Маслова, Е.Л. Менеджмент: учебник / Е.Л. Маслова. – М.: ИТК «Дашков и К», 2015. – 333 с.
5. Пивоварова, Г.В. Управленческий труд и его особенности в эпоху глобальных социальных и экономических перемен / Г.В. Пивоварова // Уровень жизни населения регионов России. – 2013. – № 6. – С. 70–77.
6. Бутко, К.В. Организация и оплата труда менеджеров / К.В. Бутко // Экономика и социум. – 2016. – № 5–1 (24). – С. 337–340.
7. Алексеев, А.С. Механизм и методы принятия решения в менеджменте / А.С. Алексеев, Е.А. Меликов, М.Ф. Кугаевская [и др.] // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2014. – № 10. – С. 20–3.
8. Солошенко, В.М. Технология принятия управленческого решения / В.М. Солошенко, А.А. Головин // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2010. – № 4. – С. 29–32.
9. Розанова, А.А. Менеджмент как наука об эффективном управлении / А.А. Розанова // Труды Братского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2018. – Т. 1. – С. 181–184.
10. Курлыков, О.И. Производственный менеджмент: учебное пособие / О.И. Курлыков, А.Г. Волконская, Е.С. Казакова. – Самара: РИЦ СГСХА, 2018. – 186 с.

11. Ким, С.А. Теория управления: учебник / С.А. Ким. – М.: ИТК «Дашков и К», 2019. – 240 с.
12. Прокопенко, Т.В. Организационное поведение как основа формирования системы управления персоналом современной организации: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Прокопенко Татьяна Викторовна; науч. рук. Ю.В. Кузнецов; СПбГУ. – Санкт-Петербург, 2000. – 154 с.
13. Мусаев, Ф.А. Технологический менеджмент: учебное пособие / Ф.А. Мусаев, М.А. Габибов. – Рязань: ФГБОУ ВО РГАТУ, 2016. – 266 с.
14. Веснин, В.Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 613 с.
15. Свидин, Н.А. Управление организационными отношениями на современных предприятиях: проблемы и перспективы их решения: дис. ... канд. соц. наук: 22.00.08 / Свидин Николай Александрович, науч. рук. М.А. Коргова; ПГТУ. – Пятигорск, 2008. – 148 с.
16. Витевская, О.В. Менеджмент: учебное пособие / О.В. Витевская. – Самара: ИНУЛ ПГУТИ, 2013. – 133 с.
17. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 306 с.
18. Михалкина, Е.В. Управление человеческими ресурсами организации: теория, процессы, технологии: монография / Е.В. Михалкина, В.А. Алешин, А.И. Зотова и др. – Ростов н/Д.: Изд-во ЮФУ, 2011. – 426 с.
19. Пасько, Н.И. Структурные проблемы управления / Н.И. Пасько // Вестник ПАГС. – 2005. – № 8. – С. 59–63.
20. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: учебник / А.В. Дейнека. – М.: ИТК «Дашков и К», 2014. – 288 с.
21. Баранов В.Д. Построение системы управления бизнес-процессами в крупных компаниях / В.Д. Баранов, Э.С. Матосов // Пространство экономики (Terra Economicus). – 2007. – № 3–3. – С. 10–16.
22. Гнетов, А.Б. Организационная культура в системе стратегического менеджмента предприятий сферы услуг: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Гнетов Алексей Борисович, науч. рук. Л.Б. Сульповар; МГУС. – М., 2005. – 184 с.

23. Федоров, В.А. Структура организации: понятие, принципы построения и анализа / В.А. Федоров // Новое слово в науке: перспективы развития. – 2016. – № 2 (8). – С. 260–266.
24. Войтович, В.Ю. Совершенствование управления внутренней структурой организации / В.Ю. Войтович, И.Ю. Чазова // Наука Удмуртии. – 2016. – № 2 (76). – С. 24–34.
25. Кузнецов, Ю.В. Теория современного менеджмента и организационные инновации в управлении фирмой: дис. ... д-ра. экон. наук: 08.00.05 / Кузнецов Юрий Викторович; СПбГУ. – Санкт-Петербург, 1994. – 282 с.
26. Туренко, Б.Г. Стратегическое управление предприятием (теоретико-методологический аспект): монография / Б.Г. Туренко. – Иркутск: Байкальский государственный университет, 2008. – 234 с.
27. Мудрова, С.В. Основы менеджмента. Планирование организации управления: учебное пособие / Р.А. Резникова, С.В. Мудрова. – М.: МГУП имени Ивана Федорова, 2013. – 127 с.
28. Хачукаев, Ю.А. Особенности процесса управления на предприятии / Ю.А. Хачукаев // Экономика и социум. – 2018. – № 10 (53). – С. 777–781.
29. Дубиненкова, Е.Н. Психологические основы менеджмента: учебное пособие / Е.Н. Дубиненкова. – Ярославль: ЯрГУ, 2007. – 116 с.
30. Шими́на М.А. Функциональное наполнение управленческой деятельности / М.А. Шими́на // Труды НГТУ им. Р.Е. Алексеева. – 2010. – № 3. – С. 296–307.
31. Кваскова, А.И. Эффективная мотивация труда как «ключ» к успеху работы организации / А.И. Кваскова // Научный альманах Центрального Черноземья. – 2015. – № 2. – С. 97–101.
32. Семенов, А.К. История управленческой мысли: учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – М.: ИТК «Дашков и К», 2018. – 276 с.
33. Басенко, В.П. Организационное поведение (современные аспекты трудовых отношений): учебное пособие / В.П. Басенко, Б.М. Жуков, А.А. Романов. – М.: ИТК «Дашков и К», 2014. – 381 с.

Учебное издание

*Павлова Ирина Олеговна,
Скороход Маргарита Артушевна*

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие

Редактор Л.Р. Дмитриенко
Компьютерная верстка Л.Р. Дмитриенко

Подписано в печать 07.09.2021. Формат 60x84 1/16.

Бумага офсетная. Печ. л. 5,25.

Тираж 25 экз. Заказ . Арт. – 3(P2У)/2021.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)
443086, Самара, Московское шоссе, 34.

Издательство Самарского университета.
443086, Самара, Московское шоссе, 34.

